McKinsey & Company

Women Matter

Les femmes et le travail au Canada : d'aujourd'hui à demain

Juin 2019



Au cours des dix dernières années, la firme McKinsey & Compagnie s'est engagée de façon soutenue à mener des recherches et à rédiger des rapports sur la diversité et l'inclusion. Depuis 2007, la série de recherches Women Matter effectuées par McKinsey étudie le rôle des femmes au travail dans le monde entier. En 2015, 2016, 2017 et 2018, McKinsey a publié avec LeanIn.Org des rapports de recherche sur les femmes au travail dans le cadre d'un partenariat de cinq ans visant à mener une étude complète sur la situation des femmes dans les entreprises américaines.

En 2017, le McKinsey Global Institute, en collaboration avec McKinsey Canada, a publié *Le pouvoir de la parité : Promouvoir l'égalité hommes-femmes au Canada.*

En 2015 et en 2018, McKinsey & Compagnie a aussi publié deux rapports sur la diversité au travail : *Diversity Matters* et *Delivering through Diversity.*

McKinsey & Compagnie est une firme mondiale de conseil en gestion fermement engagée à aider les institutions des secteurs privé, public et social à connaître un succès durable. Depuis plus de 90 ans, notre principal objectif est d'agir comme conseiller externe de confiance auprès de nos clients. Grâce à nos experts-conseils établis dans 132 villes et 66 pays, nous offrons à nos clients une expertise inégalée partout dans le monde. Nous travaillons en étroite collaboration avec des équipes de tous les niveaux au sein des organisations afin d'élaborer des stratégies efficaces, de mobiliser les effectifs pour assurer le changement, de renforcer les capacités et de faciliter la mise en œuvre fructueuse d'améliorations durables.

L'an dernier, McKinsey Canada célébrait ses 50 ans d'existence, soulignant ainsi un demi-siècle d'aide aux entreprises canadiennes dans la création de valeur à long terme.
Depuis l'établissement de notre premier bureau canadien à Toronto, nous nous sommes implantés à Montréal, Calgary et Vancouver.

Women Matter

État des lieux et avenir des femmes sur le marché du travail canadien

Juin 2019

Sandrine Devillard | Montréal

Geneviève Bonin | Toronto

Anu Madgavkar | Mumbai

Mekala Krishnan | Boston

Tina Pan | Toronto

Han Zhang | Toronto

Marissa Ng | Toronto



Préface

Depuis plus de dix ans, McKinsey effectue des recherches sur l'égalité hommes-femmes dans le monde. Ces recherches nous ont permis de constater que l'égalité hommes-femmes au travail est non seulement souhaitable pour des raisons d'équité... mais aussi bénéfique. La mixité entraîne de meilleurs résultats pour les entreprises et une plus grande croissance dans l'économie en général.

En 2017, lorsque nous avons publié notre première recherche axée sur la réalité canadienne : *Le pouvoir de la parité : Promouvoir l'égalité hommes-femmes au Canada,* nous avons souligné le fait que le Canada pouvait augmenter son PIB de 150 milliards de dollars d'ici 2026, soit 0,6 pour cent par an, en réduisant l'écart de participation au monde du travail et d'heures travaillées entre les hommes et les femmes. En 2019, l'égalité hommes-femmes au Canada est d'autant plus d'actualité que l'économie canadienne et la nature de l'emploi évoluent rapidement en raison des avancées rapides du côté des technologies numériques, de l'analytique, de l'intelligence artificielle et de l'automatisation.

Cette évolution anime l'édition 2019 de notre recherche qui se penche sur l'effet des avancées technologiques sur le marché de l'emploi. Quels seront les emplois les plus demandés? Comment ces emplois peuvent-ils être répartis entre les hommes et les femmes? En complément de cette vision prospective, nous avons réalisé une enquête sur la mixité au travail auprès de plus de cent entreprises canadiennes regroupant plus de 500 000 employés.

Selon les résultats de cette enquête, l'évolution vers la parité se fait lentement, même si la mixité est une priorité pour plus de 80 pour cent des entreprises. Des obstacles structurels et systématiques empêchent toujours les femmes de participer pleinement au marché du travail. L'évolution du monde du travail à l'ère de l'automatisation représente une foule de possibilités pour les femmes à la condition qu'elles se réorientent, se perfectionnent et s'adaptent. Il faut de la volonté, de l'engagement et de la détermination pour relever les défis que posent la réalité actuelle tout comme celle de demain. Nous reconnaissons la somme des efforts nécessaires pour faire avancer les choses. Et c'est avec humilité que McKinsey & Compagnie apporte sa contribution à ce dialogue puisque nous poursuivons notre propre cheminement en vue d'augmenter la représentation des femmes et d'établir un milieu de travail où règne l'équité.

En mettant en lumière les défis auxquels les femmes sont confrontées dans le monde du travail et en proposant une série de pratiques visant à susciter des changements, nous espérons motiver à la fois les organisations des secteurs public et privé et les organismes sans but lucratif à traduire leurs bonnes intentions en mesures concrètes et à travailler ensemble à résoudre la question de l'égalité hommes-femmes dès maintenant et dans les années à venir.

Andrew Pickersgill
Associé directeur
McKinsey & Compagnie Canada

Sandrine Devillard
Associée senior
McKinsey & Compagnie Canada

Remerciements

Plusieurs collaborateurs ont participé à ce rapport.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mené un sondage auprès de 110 organisations canadiennes qui emploient plus d'un demi-million d'employés. Nous avons aussi rencontré des représentants d'organisations canadiennes à l'avant-garde du mouvement vers la parité. Nous leur sommes profondément reconnaissants de leur participation et de leur franchise. Les réflexions tirées de leur expérience jettent un nouvel éclairage sur l'égalité entre les hommes et les femmes en milieu de travail.

Pour faciliter les communications avec ces organisations et avec d'autres intervenants, nous avons pu compter sur un vaste réseau composé des équipes de Young Presidents' Organization (YPO), de #movethedial, du Programme du travail à Emploi et Développement social Canada et du 30% Club. Nous voulons aussi remercier les associés canadiens de McKinsey qui ont dirigé les activités de démarchage pour cette étude. Plusieurs collègues de la firme nous ont aidés lors du démarchage, y compris, Andrea Boza, Carol-Anne Reid, Kevin D'Entremont, Marie-Laure Malakoff, Gracy Dias, Sandy Alfonso, Louisa Greco, Spence Nichol, Michelle Forrest, Jenny Hu, Angelina Tan, Devin Brown, Ross Caton et Marilyne Crépeau.

Alors que le rapport prenait forme, nous avons pu aussi compter sur plusieurs personnes qui ont contribué au contenu ou qui ont prodigué des conseils. Nous devons beaucoup aux expertes Sarah Kaplan (Ph. D), Marcie Hawranik, Laura McGee, Anna Klimbovskaia et Jo Coughlin. Sans oublier la contribution d'un vaste éventail de conseillers de McKinsey, y compris l'équipe du McKinsey Global Institute (MGI) : Sruti Balakrishnan, Emma Kemble, Rachel Garber, Gurneet Singh Dandona et Alok Singh, ainsi que Hannah Ellix, Tracy Nowski et Maya Kolaczynski.

Nous remercions également Marianne Cooper, Ph. D, et Ellen Konar, Ph. D., de LeanIn.Org, qui ont élaboré l'enquête sur l'expérience des employés avec Alexis Krivkovich et Lareina Yee, associées de McKinsey dans le cadre de l'initiative Women in the Workplace (Femmes au travail) de McKinsey. McKinsey & Compagnie a mené le même sondage aux États-Unis et en Europe et a publié ces résultats dans la série Women in the Workplace, en partenariat avec LeanIn.Org, et la série Women Matter, respectivement. Nous tenons à remercier la direction et l'équipe de Women in the Workplace pour leur appui et leurs conseils au sujet du contenu : Lareina Yee, Alexis Krivkovich, Irina Starikova, Jess Huang, Ishanaa Rambachan, Tijana Trkulja, Alex Rohrbach et Maggie Ferrill.

Plusieurs personnes nous ont aussi prêté main-forte quant au contenu, y compris Addesse Haile, Kevin Wong, Claudia Dzierbicki, Aqsa Mian, Talia Varley, Andrea Heckbert, Aditya Challapally et Chris Ostojic.

Nous remercions tout particulièrement les équipes de soutien de McKinsey Canada et le McKinsey Global Institute qui nous ont offert une aide précieuse pour mener ces travaux. Laura Tulley nous a conseillés en matière de relations extérieures. Nous avons bénéficié de l'appui de Jennifer Iles et de Tara Murphy à la révision, Fanny Obando et Meg Glover au design, Rose Brehm et l'équipe d'ntelliSurvey à la logistique du sondage, Frances Catanio aux communications et Claire Fiset à la traduction.

Cette recherche a été dirigée par Andrew Pickersgill, associé directeur de McKinsey Canada, Sandrine Devillard, associée senior, Montréal, Geneviève Bonin, associée, Toronto, Anu Madgavkar, associée MGI, Mumbai et Mekala Krishnan, chercheure principale au MGI, Boston. L'équipe responsable du projet était composée de consultants de Toronto : Han Zhang, Marissa Ng et Tina Pan.

Table des matières

Résumé

Les avancées de l'automatisation et des technologies pourraient donner lieu aux plus grands défis, mais aussi aux plus grandes possibilités jamais envisagées par les travailleurs canadiens. Des millions d'hommes et de femmes auront peut-être à vivre une transition à grande échelle qui se caractérisera par le passage d'emplois peu rémunérés et peu spécialisés à des emplois mieux rémunérés, mais plus spécialisés. Pour les femmes, qui font déjà face à des inégalités dans le milieu de travail, cette transition sera décisive.

Notre recherche indique que c'est là une opportunité pour le Canada de combler l'écart entre la part des emplois des hommes et celle des femmes. En effet, si entre un et trois millions de femmes réussissaient la transition à venir vers différents postes et niveaux de compétences, elles pourraient maintenir ou même augmenter légèrement leur part des emplois d'un ou deux points de pourcentage[1] d'ici 2030 (soit entre 8 et 30 pour cent des femmes selon les différents scénarios de développement de l'automatisation.)

Cependant, si les obstacles structurels et les inégalités actuelles empêchent les femmes d'effectuer ces transitions et de se doter des compétences nécessaires pour demeurer sur le marché du travail, elles pourraient perdre du terrain et l'écart entre les hommes et les femmes au travail se creuserait encore davantage. La double tâche associée au travail non rémunéré, l'écart de rémunération dans certains secteurs ou postes et l'écart de compétences dans les disciplines des sciences, des technologies, du génie et des mathématiques (STEM) pourraient constituer des obstacles supplémentaires pour les femmes effectuant ces transitions. L'aide que les femmes recevront pour bien vivre la transition à venir protégera les progrès réalisés vers l'atteinte de l'égalité hommes-femmes.

Les hommes et les femmes seront touchés différemment par l'automatisation selon le poste occupé ou le secteur d'activité. Au Canada, le risque de voir son poste supprimé par l'automatisation est légèrement moins grand aujourd'hui pour les femmes (24 pour cent) que pour les hommes (28 pour cent). Plus de 50 pour cent des pertes d'emplois possibles pour les femmes toucheraient les secteurs du soutien administratif et des services, tandis que 43 pour cent des pertes d'emplois potentielles pour les hommes affecteraient les opérateurs de machines et les manœuvres. En outre, la forte croissance attendue dans les secteurs où les femmes occupent une place prédominante, par exemple les soins de santé, devrait les avantager. De la même façon, les hommes pourraient bénéficier d'une croissance de l'emploi dans le secteur manufacturier.

À l'heure actuelle, les organisations canadiennes sont plus décidées que jamais à atteindre l'égalité hommes-femmes. Quatre entreprises sur cinq confirment que la mixité est une priorité ou un enjeu des plus importants. La moitié d'entre elles ont déjà établi le bien-fondé de la mixité pour leur succès, soit trois fois plus que dans notre sondage de 2017. Pourtant, même si les hommes et les femmes sont répartis également dans les postes de premier échelon, les femmes progressent plus lentement dans la hiérarchie et sont sous-représentées dans le pipeline de talents. Résultat : elles sont moins d'un tiers à occuper des postes de direction à la vice-présidence et aux échelons supérieurs. Pour quatre hommes promus à un poste de gestionnaire et cinq hommes promus à un poste de vice-président, on compte seulement trois femmes.

En plus de se buter à des obstacles à l'avancement de leur carrière, les femmes ressentent de l'exclusion et vivent quotidiennement de la discrimination au travail – près de 60 pour cent d'entre elles signalent avoir vécu une forme ou une autre de microagression en milieu de travail. Au poste de vice-présidente, les femmes signalent être cinq fois plus susceptibles que les hommes d'avoir à prouver leur compétence et trois fois plus susceptibles d'être traitées de façon cavalière ou d'être la cible de remarques personnelles dégradantes.

Pour éliminer l'écart entre les hommes et les femmes et passer de l'intention à l'action, les entreprises doivent en faire davantage. En dix ans, les recherches menées par McKinsey ont démontré la nécessité pour les entreprises d'avoir un programme continu et complet appliqué à l'ensemble de l'entreprise pour faire avancer la cause de la mixité en milieu de travail[2]. C'est le cas de plusieurs entreprises canadiennes qui ont réussi à progresser vers l'égalité entre les hommes et les femmes. Nous présentons les efforts de sept de ces entreprises dans notre rapport.

Notre plan pour atteindre l'égalité hommes-femmes consiste en un écosystème comportant cinq dimensions pour favoriser la mixité et l'inclusion au sein d'une entreprise et trois priorités sur lesquelles elles devraient se concentrer pour préparer leurs effectifs à envisager l'avenir dans une perspective égalitaire. Nous avons recensé plus de vingt initiatives illustrant ces dimensions et ces priorités.

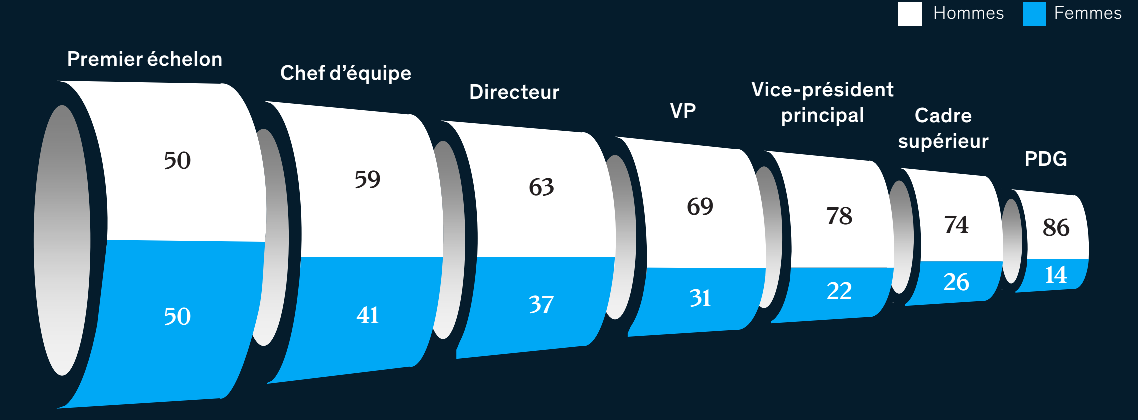


Chapitre 1 : Gros plan sur l'inégalité entre les sexes dans le marché du travail

- Cette année, la proportion d'entreprises canadiennes engagées envers la mixité a progressé. Pour 82 pour cent d'entre elles, la mixité est une priorité ou un enjeu extrêmement important et près de la moitié de ces organisations ont exprimé leur intérêt pour la mixité, par rapport à 14 pour cent lors de notre enquête de 2017.
- L'engagement des organisations pour la mixité n'a pas entraîné de progrès significatif dans la représentation des femmes. Une avancée modeste a été faite depuis 2017. Notre étude démontre que les femmes composent 50 pour cent des employés du premier échelon dans les entreprises sondées cette année. Les femmes sont sous-représentées à tous les autres échelons et leur représentation diminue sensiblement à mesure qu'elles s'élèvent dans la hiérarchie.
- La sous-représentation des femmes n'est pas le résultat de l'attrition ni du manque de désir d'obtenir une promotion. La même proportion de femmes et d'hommes quitte les entreprises et désire des promotions. Dans le cas de celles qui pensent quitter leur emploi d'ici cinq ans, moins de 2 pour cent des femmes comptent le faire pour se concentrer sur leur famille.
- Par rapport aux hommes, les femmes n'ont que 76 pour cent des chances d'être nommées au poste de présidente et seulement 64 pour cent des chances au poste de vice-présidente. D'autre part, les femmes constituent seulement 43 pour cent des embauches aux postes de gestionnaires et 34 pour cent aux postes de vice-présidentes.
- Les femmes occupant des postes aux échelons supérieurs de la hiérarchie ont moins de sponsors que les hommes et leurs sponsors sont souvent des femmes. Par rapport aux hommes, 15 pour cent moins de femmes au poste de vice-présidente ont au moins un sponsor. La plupart des employés ont des sponsors de leur sexe, ce qui constitue un défi supplémentaire à l'avancement des femmes.
- Les femmes subissent quotidiennement de la discrimination au travail. Près de 60 pour cent des femmes disent avoir été victime d'une forme ou une autre de microagression. Par exemple, au poste de vice-présidente, les femmes se disent cinq fois plus susceptibles que les hommes d'avoir à prouver leur compétence et trois fois plus susceptibles d'être la cible de remarques personnelles dégradantes.
- Les femmes occupant des postes au-dessus de l'échelon de directeur sont 2,5 fois plus susceptibles que les hommes d'être la seule personne de leur sexe dans une salle en milieu de travail. Ces femmes sont également plus susceptibles que les autres de se sentir exclues, sous pression de briller et surveillées de près, et de subir des microagressions.

Les femmes sont visiblement sous-représentées aux postes de haute direction[1]

Pourcentage d'hommes et de femmes[2]



1. Les biais de taille d'échantillon et d'autosélection peuvent entraîner un résultat plus positif. Il est possible que les entreprises canadiennes qui font déjà de la mixité une priorité et qui offrent une bonne représentation des femmes à la haute direction aient été plus enclines à participer à notre étude.

2. À l'exception des entreprises de moins de 50 employés, car les petites entreprises ne présentent pas autant d'échelons dans leur hiérarchie telle que définie dans notre pipeline de talents.

L'attrition et l'ambition n'expliquent pas la sous-représentation des femmes

Pourcentage d'employés ayant quitté leur emploi au cours de la dernière année



15 % Femmes



15 % Hommes

Pourcentage d'employés qui veulent une promotion



63 % Femmes



69 % Hommes

Les femmes sont plus susceptibles de subir des microagressions au travail, surtout dans les postes cadres

Au poste de vice-présidente, les femmes disent être

5 fois Plus susceptibles que les hommes d'avoir à prouver leur compétence

2 fois Plus susceptibles que les hommes de voir leurs décisions professionnelles remises en cause

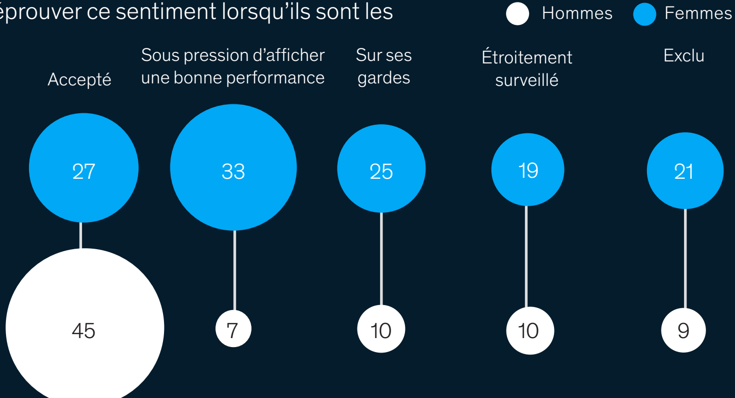
3 fois Plus susceptibles d'être traitées de façon cavalière

3 fois Plus susceptibles d'être la cible de remarques personnelles dégradantes

L'isolement est ressenti plus négativement par les femmes que par les hommes

Pourcentage de répondants qui disent éprouver ce sentiment lorsqu'ils sont les seuls représentants de leur sexe

Les femmes sont **2,5 fois** plus susceptibles que les hommes d'être la seule personne de leur sexe dans une salle dans leur milieu de travail à l'échelon de directeur ou à un échelon supérieur

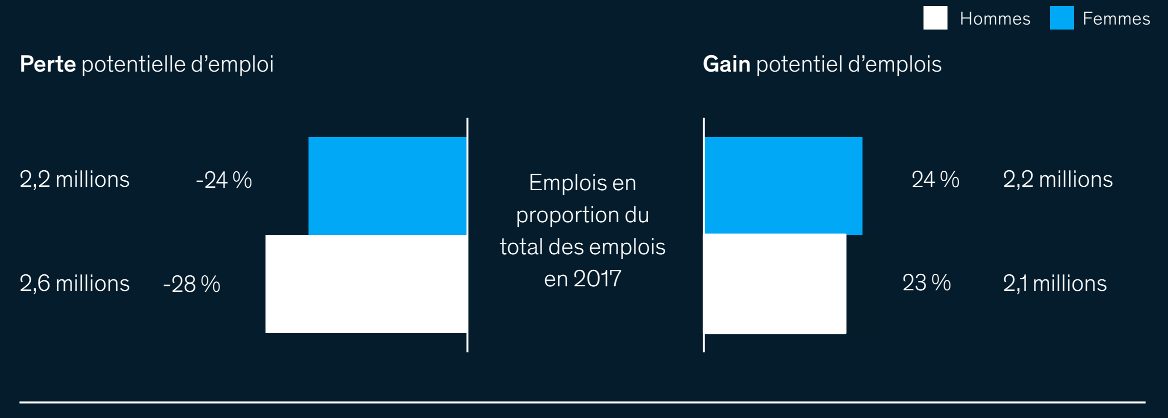


Source : Enquête « Talent pipeline survey 2019 » menée par McKinsey Canada auprès de 94 entreprises canadiennes employant plus de 500 000 personnes; enquête « Employee Experience Survey 2019 » menée par McKinsey Canada auprès de 29 entreprises canadiennes employant 6 090 personnes.

Chapitre 2 : L'avenir du marché du travail sous l'angle de l'égalité hommes-femmes

- Aujourd'hui, les femmes constituent 85 pour cent des employés de soutien administratif, mais occupent seulement 17 pour cent des emplois d'opérateurs d'installation et de machines et d'ouvriers de l'assemblage. Elles représentent 81 pour cent des employés du secteur de la santé et de l'assistance sociale mais ne constituent que 28 pour cent des employés du secteur manufacturier. Ce déséquilibre entre les sexes dans les professions et dans les secteurs pourrait déterminer comment les hommes et les femmes seront touchés par les pertes et les gains d'emplois dans les années à venir.
- Une transition professionnelle à grande échelle pourrait se produire. D'ici 2030, de 8 à 30 pour cent des femmes actuellement au travail (par rapport à 9 à 36 pour cent des hommes) pourraient devoir effectuer une transition vers d'autres postes et acquérir de nouvelles compétences pour rester sur le marché du travail. Si les femmes réussissent cette transition, elles pourraient maintenir ou même augmenter légèrement leur part de l'emploi d'un ou deux points de pourcentage d'ici 2030. Sinon, elles pourraient perdre davantage de terrain.
- Les femmes seraient un peu moins exposées que les hommes à la perte de leur emploi en raison de l'automatisation. En effet, 24 pour cent (2,2 millions) des femmes faisant actuellement partie de la population active pourraient perdre leur emploi en raison de l'automatisation comparativement à 28 pour cent (2,6 millions) des hommes. Plus de 50 pour cent des pertes d'emplois possibles pour les femmes toucheraient les secteurs du soutien administratif et des services, tandis que 43 pour cent des pertes d'emplois potentielles pour les hommes affecteraient les opérateurs de machines et les manœuvres.
- Les femmes sont légèrement mieux placées que les hommes pour profiter des nouvelles possibilités d'emploi, soit 24 pour cent (2,2 millions) plus d'emplois qu'à l'heure actuelle comparativement à 23 pour cent (2,1 millions) pour les hommes. Parmi les nouveaux emplois offerts aux femmes, 60 pour cent relèveraient du secteur de la santé et de l'assistance sociale, du commerce de gros et de détail et du secteur manufacturier.
- Tant les hommes que les femmes pourraient devoir passer d'un emploi peu rémunéré ou à salaire moyen à un poste dont le salaire est plus élevé. Les postes à rémunération élevée seront plus nombreux et les emplois à revenu médian seront davantage touchés par l'automatisation. Résultat : l'inégalité des revenus pourrait s'intensifier.
- La qualité des nouveaux emplois potentiels occupés par les femmes pourrait demeurer inférieure à celle des emplois occupés par les hommes dans un même secteur. Par exemple, dans le secteur de la santé où les emplois à salaire élevé se multiplient, les femmes occupent la plupart des postes en soins infirmiers et soins personnels qui sont moins bien rémunérés que les professions médicales où les hommes sont plus nombreux.
- Les femmes pourraient aussi être confrontées à des obstacles supplémentaires au cours de cette transition. Les normes sociales et culturelles concernant les « métiers féminins » pourraient définir les possibilités d'emplois offerts aux femmes. La répartition inégale des tâches non rémunérées pourrait miner la capacité des femmes à se reconvertir sur le plan professionnel. L'écart des compétences entre hommes et femmes dans les domaines liés aux sciences, aux technologies, au génie et aux mathématiques pourrait empêcher les femmes d'obtenir un de ces emplois en forte croissance dans les secteurs manufacturiers et de la technologie. Pour aider la transition des femmes au marché du travail de demain, il faudra s'attaquer à l'inégalité entre les sexes sur tous les fronts en posant des gestes tangibles.

Les femmes pourraient courir relativement moins de risques que les hommes de perdre leur emploi en raison de l'automatisation et seraient légèrement mieux placées que les hommes pour profiter des nouvelles possibilités d'emploi en 2030.



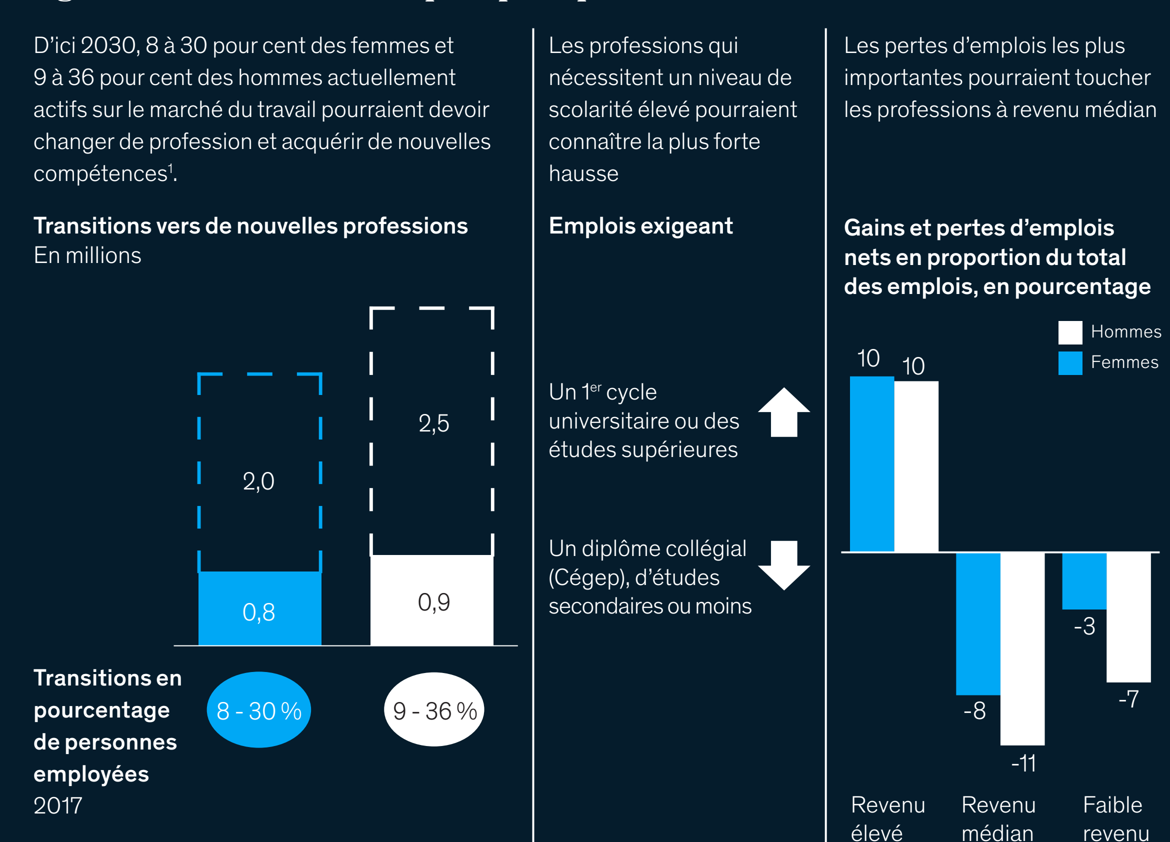
Trois principaux postes touchés par des **pertes d'emploi**

Femmes	**Hommes**
Personnel de service	Manœuvres
Agents de soutien administratif	Opérateurs de machines
Postes professionnels	Personnel de service

Trois principaux secteurs connaissant des **gains d'emplois**

Femmes	**Hommes**
Soins de santé et assistance sociale	Fabrication
Commerce de détail	Commerce de détail
Fabrication	Services professionnels, scientifiques et techniques

Tant les hommes que les femmes pourraient vivre une transition professionnelle à grande échelle vers des emplois plus spécialisés et mieux rémunérés.



1. Nos échelles sont basées sur le scénario d'adoption de l'automatisation médian et sur le scénario d'adoption précoce de l'automatisation mis au point par MGI. Ces scénarios tiennent compte de facteurs susceptibles d'influencer le rythme de l'adoption de l'automatisation tels que la faisabilité technique, les coûts de mise en œuvre, les coûts liés à la main-d'œuvre, les avantages économiques et l'acceptation réglementaire et sociale.

SOURCE : McKinsey Global Institute

Chapitre 3 : Feuille de route pour la promotion de la mixité et de l'inclusion

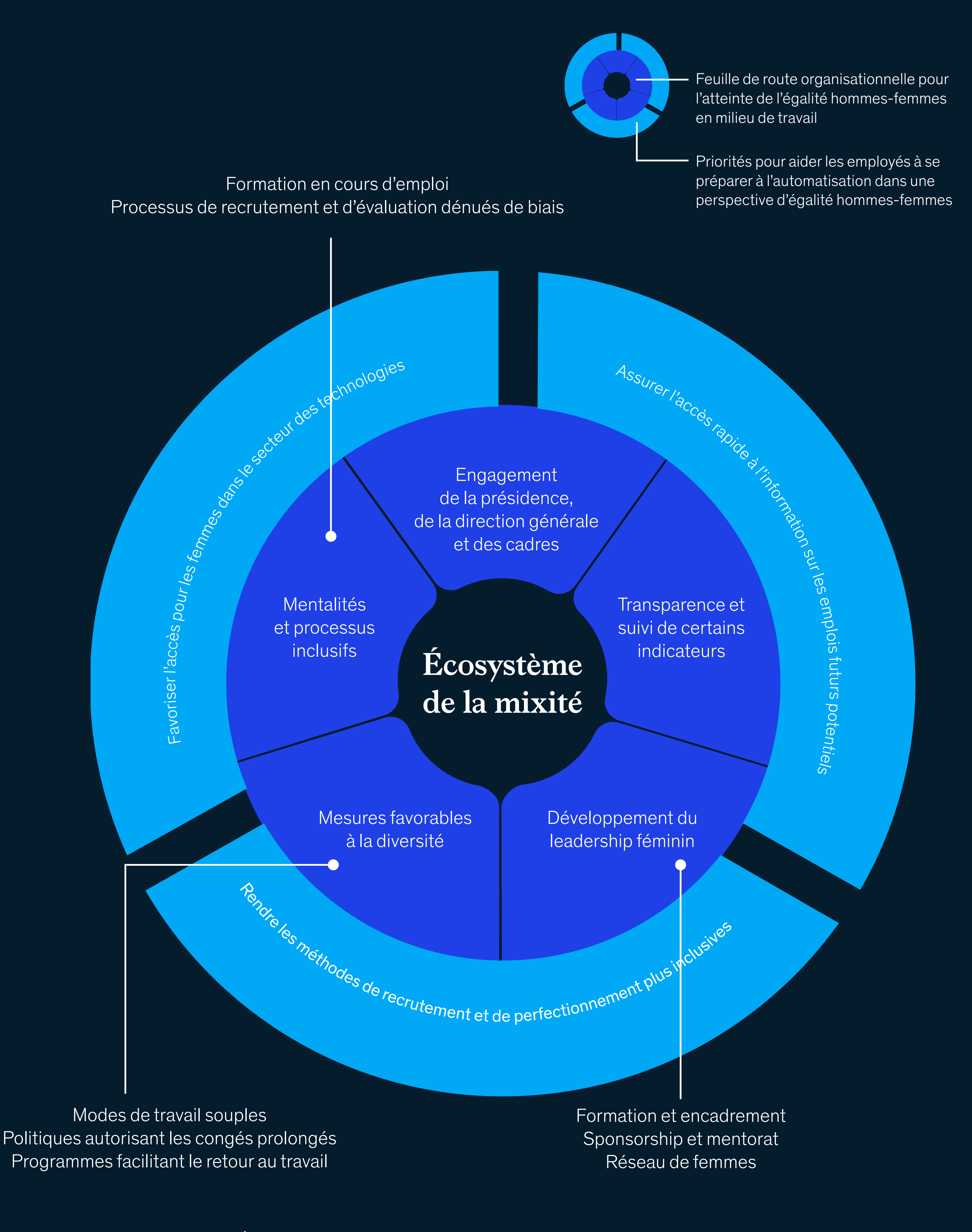
La réalisation de progrès significatifs vers l'égalité hommes-femmes nécessite la mise en œuvre réfléchie d'un programme de transformation persévérant et appliqué dans toute l'entreprise. Les entreprises les plus avancées agissent sur les cinq leviers d'action organisationnels et perçoivent leurs avancées comme une transformation.

- **Engagement de la présidence, de la direction générale et des cadres.** Plus de 80 pour cent des entreprises indiquent que l'engagement envers la mixité est une priorité ou un enjeu très important pour elles. Cependant, moins de 60 pour cent des employés (et seulement 52 pour cent des femmes) croient que l'entreprise fait ce qu'il faut pour augmenter la mixité.
- **Transparence et suivi de certains indicateurs.** Moins de la moitié des entreprises fixent des objectifs chiffrés par genre et seulement 38 pour cent tiennent la haute direction responsable. Les entreprises les plus avancées mesurent une série complète d'indicateurs et expriment leur engagement à changer en informant la population des progrès effectués vers la parité.
- **Développement du leadership féminin.** Moins de 35 pour cent des entreprises développent des programmes pour soutenir les femmes et les aider à se développer. Les entreprises les plus avancées implantent des programmes de mentorat et de sponsorship dans le but de former des leaders féminins.
- **Des mesures favorisant la diversité.** Trente-six pour cent des femmes sondées ont un partenaire mais ont la responsabilité de l'ensemble (ou presque) des tâches domestiques ou liées aux enfants, comparativement à 8 pour cent des hommes. Si la plupart des entreprises offrent des horaires de travail souples, peu d'entre elles offrent des programmes ou des services de garde pour faciliter le départ et le retour dans les cas d'absence prolongée.
- **Mentalités et processus inclusifs.** Seulement 43 pour cent des employés croient que l'octroi de promotion est un processus juste établi sur des critères de sélection objectifs. Moins de 40 pour cent des entreprises implantent un processus dénué de biais pour les embauches et les évaluations. Les entreprises les plus avancées implantent à la fois des processus dénués de biais et une formation sur les biais inconscients pour favoriser une culture d'inclusion.

Les entreprises privées et les organismes publics devraient joindre leurs forces et se concentrer sur trois priorités pour qu'à l'avenir, les femmes puissent occuper le marché du travail sur un pied d'égalité.

1. **Assurer l'accès rapide à l'information sur les emplois futurs potentiels.** Assurer l'accès à l'information sur les possibilités d'emploi à venir, y compris sur les compétences exigées ainsi que sur les formations offertes.
2. **Rendre les méthodes de recrutement et de perfectionnement plus inclusives.** Concevoir des programmes de formation et de renouvellement des compétences pour les employés en tenant compte des besoins particuliers des femmes, y compris de leur capacité à suivre le programme, à y avoir accès et à en payer les frais.
3. **Favoriser l'accès pour les femmes dans le secteur des technologies.** Augmenter la présence des femmes dans le secteur des technologies, notamment par des interventions précoces au sein des programmes d'études des disciplines des sciences, technologies, génie et mathématiques pour les filles et par du soutien en capital aux femmes entrepreneures.

Approche écosystémique de promotion de la mixité et de l'inclusion





01

Gros plan sur l’inégalité entre les sexes dans le marché du travail

Gros plan sur l'inégalité entre les sexes dans le marché du travail

Bien que la mixité soit une priorité pour de nombreuses entreprises, les résultats ne sont pas au rendez-vous. Les femmes sont toujours largement sous-représentées à presque tous les échelons et plusieurs d'entre elles croient que leurs possibilités d'avancement professionnel sont limitées. Les femmes se sentent aussi la cible de microagressions en milieu de travail.

Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur l'inégalité entre les sexes dans le marché du travail. Nos conclusions sont fondées sur l'enquête menée par McKinsey en 2019 auprès de 110 entreprises employant plus de 500 000 personnes réparties dans plusieurs industries au Canada. Comparativement à l'enquête de 2017, l'échantillon interrogé cette année était plus varié et composé d'un plus grand nombre de PME et d'organismes du secteur public.

Nous avons démontré que la santé et la performance d'une organisation sont liées à la mixité et à une solide culture d'inclusion. Sans cette dernière, la parité n'entraîne pas les résultats d'affaires escomptés. C'est pourquoi notre analyse de l'égalité entre les sexes porte sur deux aspects : la représentation des femmes dans le pipeline de talents et l'inclusion dans la culture d'entreprise telle que vécue et exprimée par les employés.

Le pipeline de talents

Dans cette section, nous analysons les pratiques et les facteurs qui entraînent souvent la sous-représentation des femmes dans le pipeline de talents – qu'il s'agisse d'embauche, de promotion, de sponsorship – et les types de rôles occupés respectivement par les femmes et les hommes à différents échelons.

Les femmes demeurent sous-représentées de façon marquée dans le pipeline de talents, particulièrement à la haute direction

Une avancée modeste vers l'égalité entre les sexes dans le pipeline de talents a été faite depuis 2017, particulièrement au premier échelon de la hiérarchie. Notre étude démontre que les femmes composaient 50 pour cent des employés au premier échelon dans les organisations canadiennes sondées cette année. Cela correspond aussi aux conclusions de l'étude *Women in the Workplace* menée aux États-Unis, où les femmes composaient 48 pour cent des employés au premier échelon dans les 279 entreprises sondées en 2018. La représentation des femmes dans les postes de premier échelon varie cependant d'une industrie à l'autre. Par exemple, dans les secteurs manufacturier et de la construction, les femmes constituent jusqu'à 41 pour cent des employés de premier échelon[3].

En comparant les données des 16 sociétés qui ont participé aux enquêtes de McKinsey en 2017 et en 2019, la représentation des femmes au premier échelon de la hiérarchie a augmenté de trois points de pourcentage pour atteindre 49 pour cent en 2019. La représentation des femmes dans le pipeline de talents a augmenté de deux points de pourcentage.

Il existe toutefois un écart significatif entre la représentation des hommes et des femmes au-delà du premier échelon. Cet écart est particulièrement marqué à la haute direction, où les femmes occupent moins du tiers des postes à la vice-présidence et aux échelons supérieurs (figure 1).

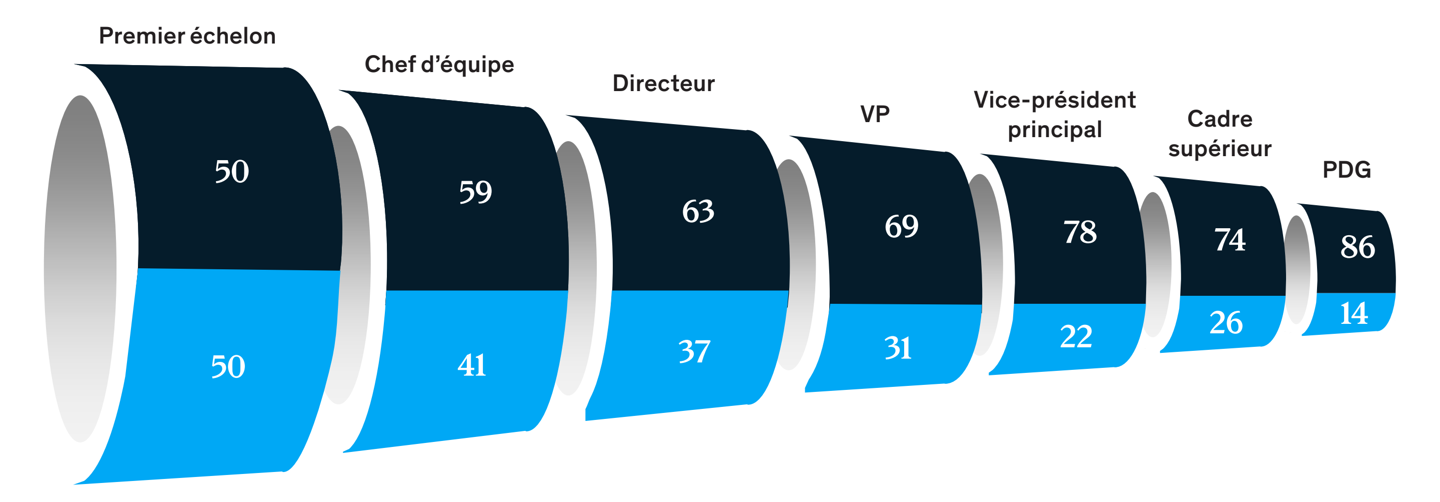
Il est important de signaler qu'un échantillon plus petit et le biais d'autosélection entraînent un résultat plus positif. Il est possible que les entreprises canadiennes qui font déjà de la mixité une priorité et qui offrent une bonne représentation des femmes à la haute direction aient été plus enclines à participer à notre étude.

Pour mettre ces données en contexte, notons que seulement 3 pour cent des entreprises inscrites à la Bourse de Toronto sont dirigées par une femme et qu'en 2017, environ 15 pour cent des postes de cadres supérieurs étaient occupés par des femmes[4]. Aucune entreprise de l'indice TSX 60 – une section représentative des actions canadiennes les plus importantes et faisant l'objet du plus grand nombre de transactions – n'était dirigée par une femme[5]. Cela renforce les conclusions de notre étude indiquant que les femmes sont visiblement sous-représentées au sommet de la hiérarchie.

Figure 1

Les femmes sont visiblement sous-représentées aux postes de haute direction[1]

Représentation selon le sexe dans le pipeline de talents[2]
Pourcentage d'hommes et de femmes



Premier échelon : Contributeurs individuels qui s'acquittent de tâches distinctes et participent à des équipes, en général dans un bureau ou un environnement organisationnel

Chefs d'équipe : Employés responsables de la gestion d'un magasin ou d'une équipe

Directeurs : Gestionnaires d'expérience ayant la responsabilité de plusieurs équipes et de fonctions distinctes ou d'unités opérationnelles

Vice-présidents : Dirigeants de l'organisation qui relèvent des vice-présidents principaux

Vice-présidents principaux : Hauts dirigeants de l'organisation responsables de la supervision d'une unité opérationnelle ou d'une fonction

Cadres supérieurs : Membres de la haute direction relevant directement du PDG, ou gestionnaires responsables des opérations et de la rentabilité de l'entreprise

1. Les biais de taille d'échantillon et d'autosélection peuvent entraîner un résultat plus positif. Il est possible que les entreprises canadiennes qui font déjà de la mixité une priorité et qui offrent une bonne représentation des femmes à la haute direction aient été plus enclines à participer à notre étude.

2. Ces chiffres sont basés sur un échantillon de 88 organisations. À l'exception des entreprises de moins de 50 employés, car les petites entreprises ne présentent pas autant d'échelons dans leur hiérarchie telle que définie dans notre pipeline de talents.

Source : Enquête *Talent pipeline survey 2019* menée par McKinsey Canada auprès de 94 organisations canadiennes employant 500 000 personnes

La représentation des femmes est plus élevée dans les petites et moyennes entreprises (PME) que dans les grandes organisations

Nos données indiquent une différence marquée entre la représentation des femmes dans le pipeline de talents des PME de moins de 500 employés et celle des grandes organisations comptant plus de 500 employés. La représentation des femmes dans les PME est notablement plus élevée au premier échelon et dans les postes de chef d'équipe et de directeur que dans les grandes organisations analysées dans notre étude. Du premier échelon à celui de directeur, la représentation des femmes est, en moyenne, de 12 points de pourcentage plus élevée dans les PME que dans les grandes organisations[6]. Aussi, en moyenne, la représentation des femmes à chaque échelon est de 6 points de pourcentage plus élevée dans les PME que dans les grandes organisations. Cela peut vraisemblablement s'expliquer par le fait que la hiérarchie plus souple des PME présente moins d'obstacles à l'avancement des femmes. Compte tenu de l'échantillon limité de PME analysées dans notre étude, il faudrait mener des recherches plus poussées pour comprendre les répercussions de la taille de la structure organisationnelle et de la hiérarchie sur l'égalité entre les sexes.

Ni l'attrition ni le manque de désir d'obtenir une promotion n'entraînent la sous-représentation des femmes

L'attrition n'explique pas la sous-représentation des femmes dans le pipeline de talents. En fait, autant de femmes que d'hommes quittent leur organisation et ils ont des intentions semblables pour rester sur le marché de l'emploi. Autant d'hommes que de femmes disent vouloir obtenir une promotion (figure 2).

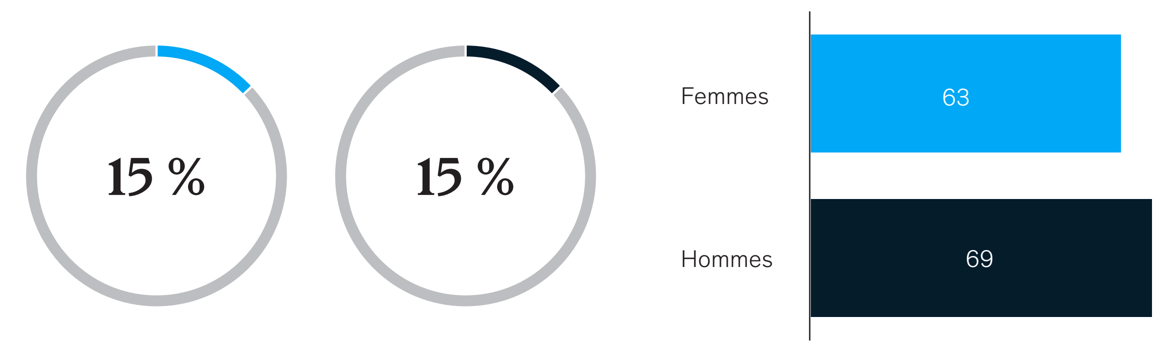
Parmi plus de 6 000 employés canadiens interrogés, la plupart envisagent de demeurer chez le même employeur pendant les cinq prochaines années ou davantage. Parmi les hommes et les femmes qui envisagent de quitter leur emploi, environ les trois quarts comptent demeurer sur le marché de l'emploi et très peu d'entre eux souhaitent quitter leur emploi pour s'occuper de leur famille (figure 3).

Figure 2

L'attrition et la manque d'ambition n'expliquent pas la sous-représentation des femmes

Environ le même nombre de femmes que d'hommes quittent leur emploi.
Pourcentage des employés qui ont quitté leur emploi au cours de la dernière année

Les femmes souhaitent obtenir une promotion presque autant que les hommes
Pourcentage des employés qui veulent obtenir une promotion



Source : Enquête *Employee Experience Survey 2019* menée par McKinsey Canada auprès de 6 090 employés de 29 organisations canadiennes

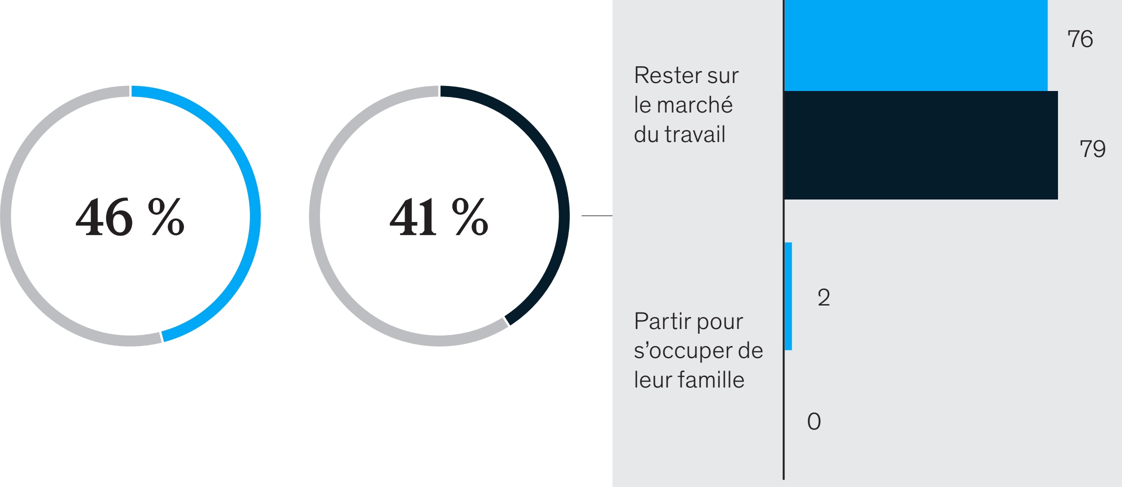
Figure 3

La plupart des employés comptent rester dans la même entreprise ou continuer à travailler; peu d'employés partent pour s'occuper de leur famille

Moins de la moitié des employés comptent partir
Pourcentage des employés qui comptent quitter leur employeur au cours des cinq prochaines années

Peu d'employés quittent le marché de l'emploi pour s'occuper de leur famille
Pourcentage des employés





Source : Enquête *Employee Experience Survey 2019* menée par McKinsey Canada auprès de 6 090 employés de 29 organisations canadiennes

Les différents rôles des hommes et des femmes peuvent influencer leurs perspectives de promotion

Nos conclusions indiquent que les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'occuper des postes fonctionnels (45 et 35 pour cent respectivement), en ressources humaines et dans les services juridiques, par exemple. La plupart des hommes occupent des postes opérationnels, en direction générale, en marketing et aux ventes, par exemple. En règle générale, les postes opérationnels sont susceptibles d'être liés à une responsabilité de profits et de pertes et d'offrir des perspectives plus claires d'avancement.

Ces résultats sont semblables à ceux de l'enquête de McKinsey menée en 2017 auprès d'entreprises canadiennes et où 53 pour cent des femmes occupaient des postes fonctionnels comparativement à 37 pour cent pour les hommes.

Cette divergence est encore plus marquée aux échelons supérieurs. Par exemple, le pourcentage de femmes occupant des postes opérationnels passe d'environ 50 pour cent au premier échelon à environ 43 pour cent à l'échelon de la vice-présidence. En revanche, la plupart des postes opérationnels sont occupés par des hommes, tous échelons confondus (figure 4).

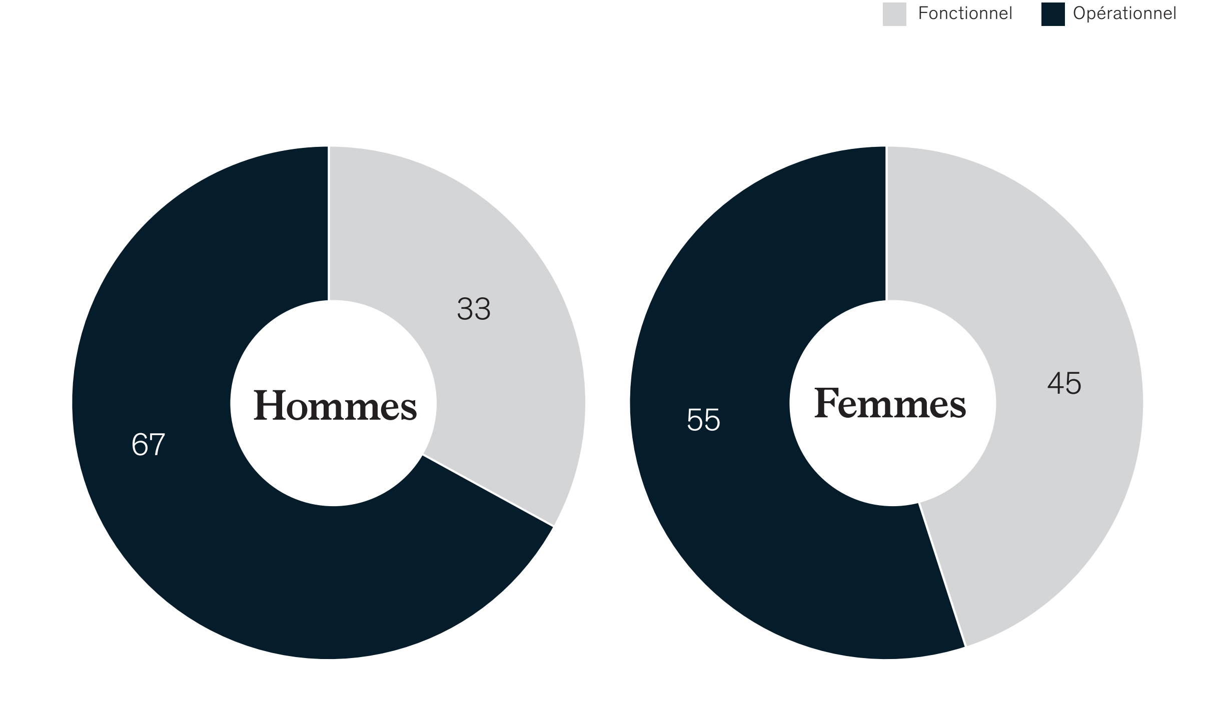
Si nous voulons augmenter le nombre de femmes à la haute direction, il faut inviter un plus grand nombre d'entre elles à postuler aux postes de direction opérationnels où elles seront responsables des résultats. Il faut aussi les aider à obtenir la formation et la crédibilité organisationnelle nécessaires pour que leur candidature soit prise en compte dans les postes les plus élevés.

Figure 4

Les hommes sont plus susceptibles que les femmes de jouer un rôle opérationnel

Rôle opérationnel et rôle fonctionnel

Pourcentage d'hommes et de femmes



Source : Enquête *Talent pipeline survey 2019*, menée par McKinsey Canada auprès de 94 organisations canadiennes employant 500 000 personnes

Au poste de vice-présidente, les femmes comptent moins de sponsors que les hommes et ces sponsors sont en majorité des femmes

Les sponsors jouent un rôle important dans le développement de carrière des employés et sont essentiels à leur avancement. Les sponsors contribuent de manière proactive à l'avancement de leurs protégés; en ce sens, ils diffèrent des mentors, qui conseillent leurs mentorés sur leurs objectifs et leurs projets. Les sponsors, par exemple, mettent leurs protégés en contact avec des personnes influentes, vantent leur travail auprès de la haute direction et les recommandent à des employeurs et pour des promotions.

Il est particulièrement important d'avoir un sponsor pour les femmes désireuses d'occuper un poste de cadre. Notre étude montre que plus un employé occupe un poste élevé, plus il est susceptible d'avoir au moins un sponsor. Les femmes occupant un poste de vice-présidente ont généralement moins de sponsors que les hommes qui occupent un poste de même niveau, et elles sont souvent désavantagées lorsqu'elles souhaitent obtenir de l'avancement.

Selon un article du *Harvard Business Review*, les femmes présentant un fort potentiel ont plus de mentors et moins de sponsors que leurs homologues masculins. Sans sponsorship, les femmes ont non seulement moins de chances que les hommes d'être nommées à des postes de haut niveau, mais elles peuvent aussi se montrer plus réticentes à convoiter de tels postes[7].

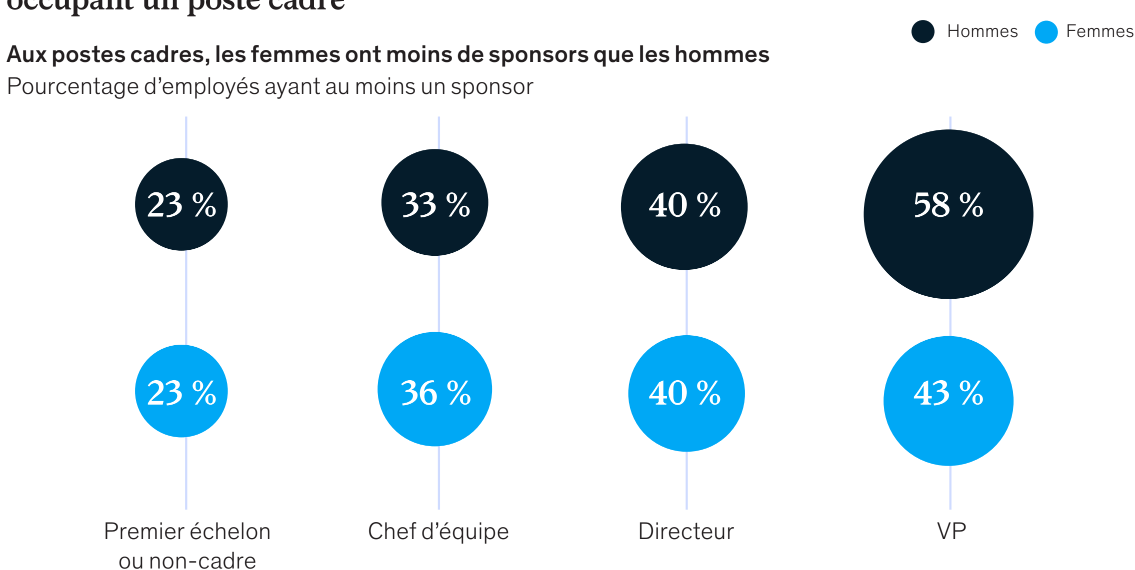
Les femmes et les hommes sont susceptibles d'avoir un sponsor de même sexe : chez les femmes, 56 pour cent des sponsors sont de sexe féminin, tandis que 67 pour cent des sponsors sont de sexe masculin chez les hommes. En raison de la rareté des femmes à des postes de haut niveau, celles-ci ont de la difficulté à trouver un sponsor pour les aider à gravir les échelons (figure 5).

Figure 5

En matière de sponsorship, il existe un écart entre les hommes et les femmes occupant un poste cadre

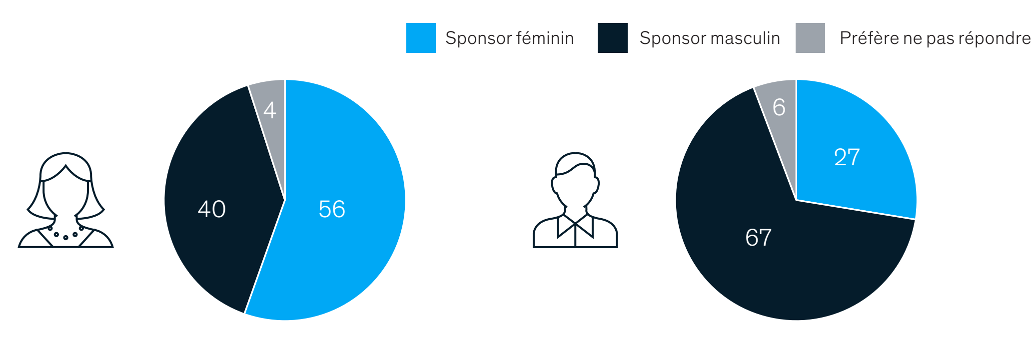
Aux postes cadres, les femmes ont moins de sponsors que les hommes

Pourcentage d'employés ayant au moins un sponsor



La majorité des employés ont des sponsors de même sexe

Pourcentage d'employés ayant des sponsors masculins et féminins



Source : Enquête *Employee Experience Survey 2019* menée par McKinsey Canada auprès de 6 090 employés de 29 organisations canadiennes

Les postes de direction et de vice-présidence sont particulièrement difficiles à atteindre pour les femmes

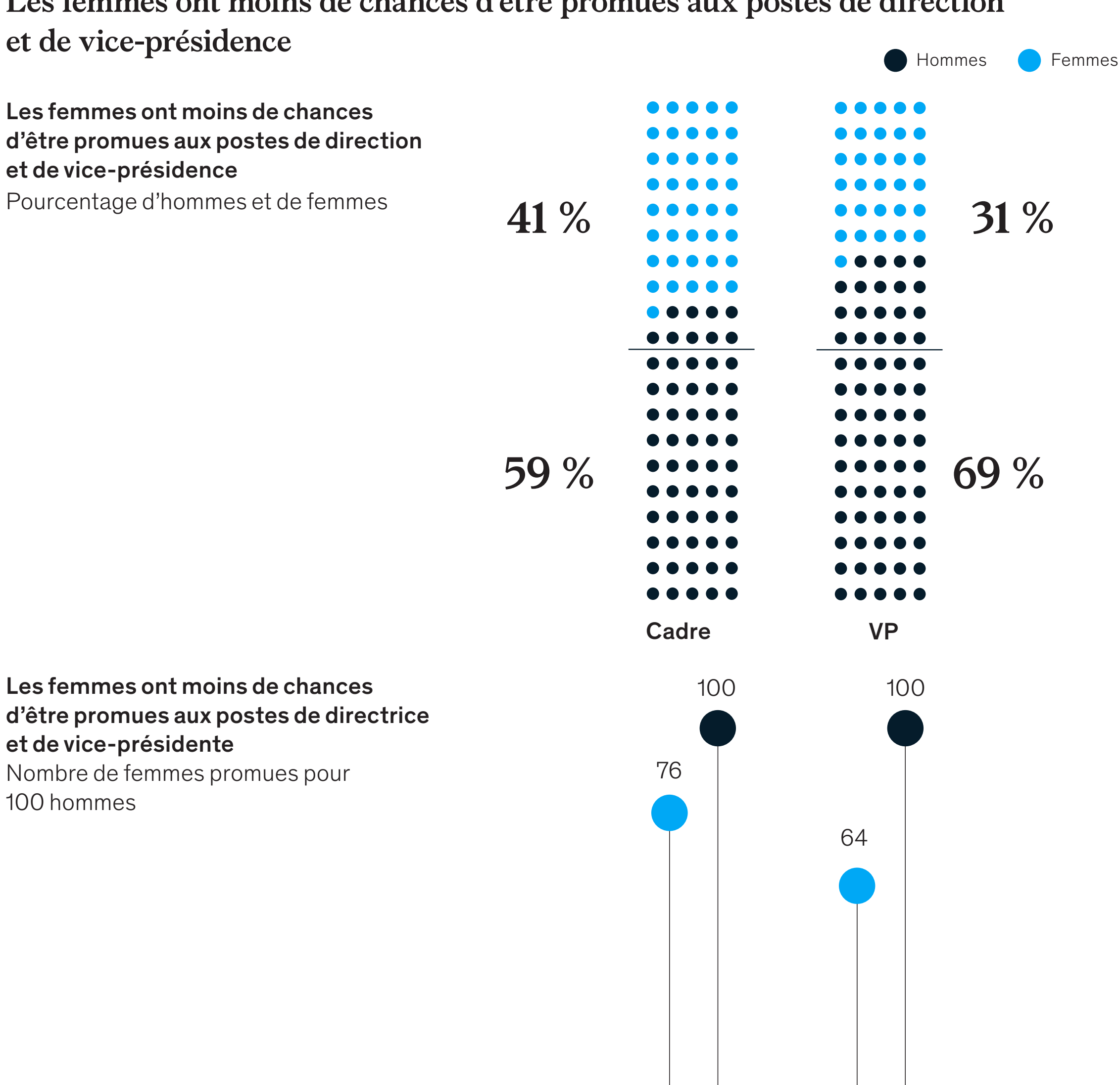
La quasi-totalité des organisations ont un pipeline de talents défaillant dans laquelle les femmes possédant les compétences nécessaires peinent à être promues à des postes de direction et de vice-présidence. Bien que la moitié des postes de premier échelon soient pourvus par des femmes, leur représentation tombe à 41 pour cent au poste de directrice, 37 pour cent au poste de première directrice/directrice générale, et 31 pour cent au poste de vice-présidente (figure 6).

Ce sont les opportunités de promotion, plus que l'attrition, qui sont principalement à l'origine de cette « fuite » dans le pipeline de talents. Lors de ces transitions, les hommes et les femmes quittent leur organisation dans les mêmes proportions. Douze pour cent des femmes et 11 pour cent des hommes se séparent de leur organisation lors du passage d'un poste de premier échelon à un poste de directeur; 9 pour cent des femmes et 10 pour cent des hommes en font autant lors du passage entre le poste de directeur et celui de vice-président.

En parallèle, les femmes sont 76 pour cent aussi susceptibles d'être promues au poste de directrice que les hommes et seulement 64 pour cent aussi susceptibles d'être promues au poste de vice-présidente. De nombreuses études ont montré que, pour obtenir une promotion, les femmes devaient répondre à des exigences plus élevées et à des critères plus stricts que les hommes[8,9]. De plus, lorsqu'elles embauchent des candidats externes, les entreprises privilégient les hommes au détriment des femmes. Les femmes constituent 43 pour cent des embauches externes au poste de directrice et 34 pour cent au poste de vice-présidente.

Figure 6

Les femmes ont moins de chances d'être promues aux postes de direction et de vice-présidence



Source : Enquête *Talent pipeline survey 2019* menée par McKinsey Canada réalisée auprès de 94 organisations canadiennes employant 500 000 personnes

Vécu des femmes en milieu de travail

Les femmes continuent de faire face à des biais et des obstacles à leur avancement en milieu de travail en raison de leur sexe. Dans cette section, nous examinons certains des défis auxquels les femmes sont confrontées ainsi que les différences entre ce que vivent les hommes et les femmes au travail.

Les femmes subissent des microagressions au quotidien et ce phénomène s'amplifie lorsqu'elles gravissent les échelons

Les microagressions sont l'expression de biais liées au genre qui peuvent aller de manifestations subtiles à des comportements ouvertement discriminatoires. Il s'agit d'humiliations verbales, comportementales et environnementales brèves et courantes qui véhiculent des injures et des insultes sexistes hostiles, désobligeantes ou négatives à l'endroit des femmes[10]. Elles peuvent s'exprimer par des expressions faciales, le langage corporel, la terminologie, la représentation ou des remarques.

Les microagressions diffèrent des autres formes de sexisme dans la mesure où leurs auteurs peuvent avoir de bonnes intentions, des biais inconscients, ou considèrent leurs actions comme inoffensives. Toutefois, cette situation présente une difficulté supplémentaire, car l'auteur de la microagression et la personne qui en est la cible peuvent en avoir une interprétation différente. Qu'ils soient intentionnels ou non, ces incidents ou interactions apparemment inoffensifs à première vue ont un effet cumulatif négatif sur les personnes qui en sont l'objet; ils nuisent considérablement à leur vécu au quotidien et illustrent les inégalités hommes-femmes en milieu de travail.

Figure 7

Plus les femmes progressent dans la hiérarchie, plus elles sont susceptibles d'être l'objet de microagressions au travail

Pourcentage de répondants

	Tous		Premier échelon		Cadre		Direction et direction générale		VP		Première vice-présidence et haute direction	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Voir votre jugement remis en cause dans votre champ d'expertise	27	34	28	31	32	43	27	47	22	43	18	31
Devoir donner davantage de preuves de votre compétence que les autres	16	28	18	24	16	34	11	41	4	21	10	24
Être pris(e) pour une personne occupant un poste beaucoup moins élevé que celui que vous occupez	12	19	12	15	15	29	14	32	11	29	8	24
Entendre des remarques dégradantes à votre sujet ou au sujet de personnes comme vous	13	17	15	17	15	19	11	19	7	21	8	18
Avoir l'impression que vous ne pouvez pas parler de vous ou de votre vie en dehors du travail	8	10	7	9	8	13	6	11	2	14	2	14
Être abordé(e) de façon non professionnelle	19	25	20	23	21	28	21	30	11	32	4	25

Source : Enquête *Employee Experience Survey 2019* menée par McKinsey Canada auprès de 6 090 employés de 29 organisations canadiennes

Notre sondage révèle que les femmes, tous niveaux hiérarchiques confondus, sont plus susceptibles de vivre des microagressions que les hommes et que la différence relative entre hommes et femmes à cet égard augmente lorsque les femmes occupent des postes de plus haut niveau (figure 7). Les femmes occupant des postes de première directrice/directrice générale et de vice-présidente sont quatre à cinq fois plus susceptibles de devoir donner davantage de preuves de leur compétence. Près de la moitié des femmes sondées qui occupaient de tels postes ont vu leur jugement remis en cause dans leur champ d'expertise. C'est deux fois plus que les hommes. Les femmes qui occupent un poste de vice-présidente sont trois fois plus susceptibles d'entendre des remarques désobligeantes à leur sujet et près d'un tiers d'entre elles ont déjà été abordées de façon non professionnelle.

La légère inflexion du pourcentage de femmes victimes de microagressions aux postes de vice-présidente principale et au sein de la haute direction comparativement aux deux autres échelons peut s'expliquer par le fait que ces femmes occupent déjà les plus hautes fonctions et sont, de ce fait, à l'abri des microagressions.

Les femmes sont les seules représentantes de leur sexe plus souvent que les hommes

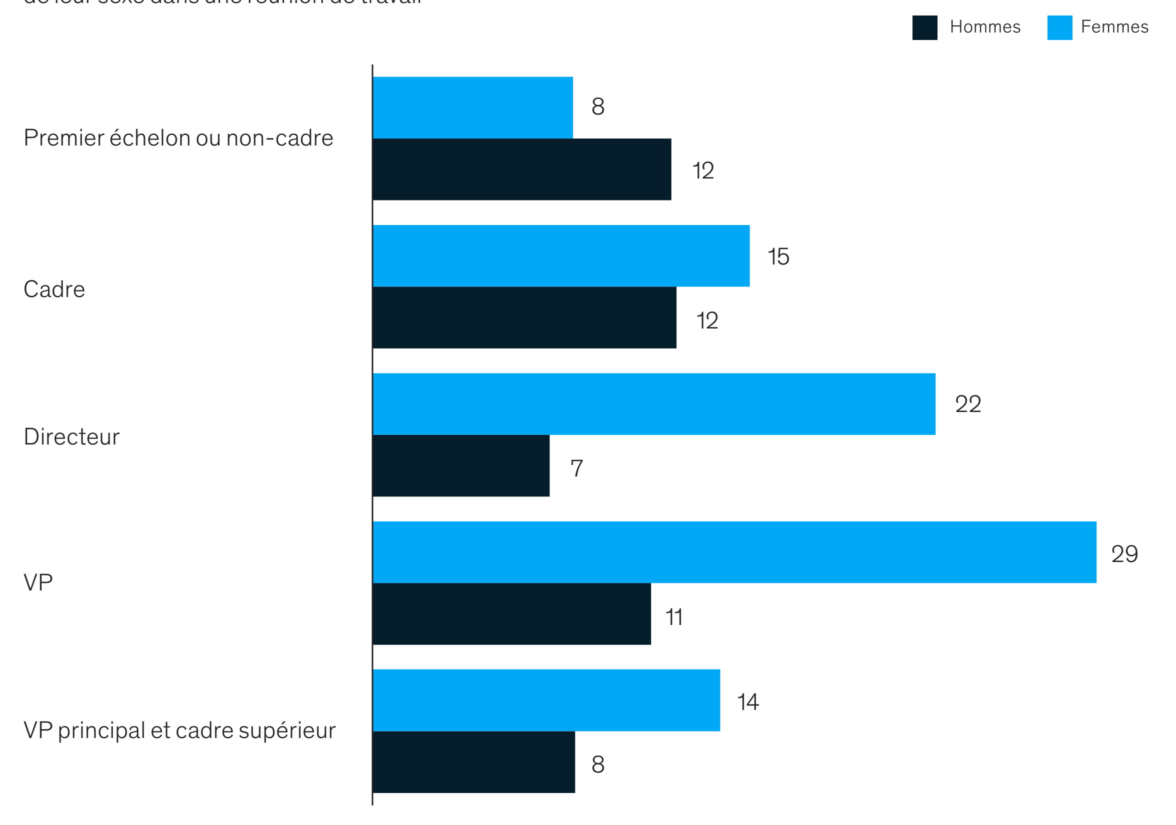
Être la « seule » femme dans une réunion peut créer un sentiment d'isolement. Les femmes sont beaucoup plus susceptibles de se trouver dans cette situation au travail que les hommes. En raison de l'écart entre les sexes dans les fonctions de direction, et cela est particulièrement vrai dans les postes cadres, près d'une femme sur trois occupant un poste de vice-présidente et une femme sur cinq occupant un poste de directrice a déjà été la seule représentante de son sexe (figure 8).

Ces résultats concordent avec ceux de l'étude *Women in the Workplace*[11] réalisée en 2018 auprès de 279 entreprises nord-américaines.

Figure 8

Les femmes sont plus susceptibles d'être les seules représentantes de leur sexe, notamment lorsqu'elles occupent des postes cadres

Pourcentage d'employés qui sont souvent ou presque toujours les seuls ou parmi les seuls représentants de leur sexe dans une réunion de travail



Source : Enquête *Employee Experience Survey 2019* menée par McKinsey Canada auprès de 6 090 employés de 29 organisations canadiennes

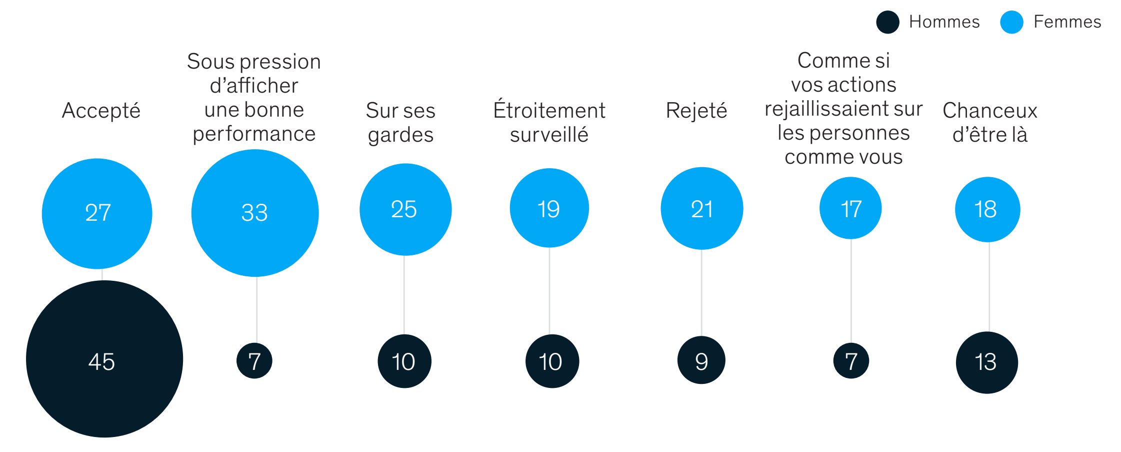
Le fait d'être la seule personne de son sexe représente des défis particulièrement manifestes pour les femmes. Comparativement au fait d'être le seul homme présent, les femmes qui sont les seules représentantes de leur sexe ont l'impression d'être moins acceptées, de subir plus de pression, d'être davantage sur leurs gardes et d'être étroitement surveillées. Sans surprise, les femmes se sentent souvent sur la défensive et ressentent le besoin de démontrer leur compétence (figure 9).

Figure 9

L'isolement est ressenti plus négativement par les femmes que par les hommes

Être la seule femme provoque souvent le sentiment d'être moins acceptée qu'être le seul homme

Pourcentage de répondants qui disent éprouver ce sentiment lorsqu'ils sont les seuls représentants de leur sexe



Source : Enquête *Employee Experience Survey 2019* menée par McKinsey Canada auprès de 6 090 employés de 29 organisations canadiennes

En fait, ce que vivent les femmes seules représentantes de leur sexe est pire que ce que vivent les femmes de tout autre groupe, y compris celles qui travaillent avec d'autres femmes (femmes « non seules »), et que ce que vivent les hommes seuls représentants de leur sexe.

Comparées aux femmes qui travaillent dans des milieux où la mixité est plus importante, les femmes qui sont les seules représentantes de leur sexe subissent également un nombre considérablement plus élevé de microagressions au travail et se sentent moins acceptées. Elles sont beaucoup plus susceptibles de voir leur leurs compétences remises en cause, de faire l'objet de remarques non professionnelles et désobligeantes et d'avoir l'impression de ne pas pouvoir parler de leur vie personnelle au travail (figure 10).

Étant donné qu'elles sont souvent les seules représentantes de leur sexe dans un lieu donné, elles ont aussi l'impression de subir plus de pression et que leurs actions sont jugées non seulement comme les leurs, mais aussi celles des femmes en général.

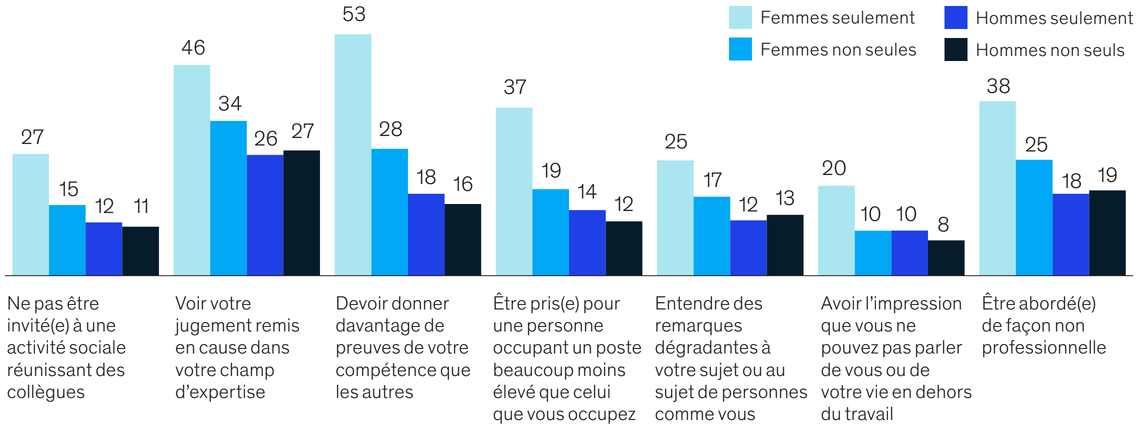
Il est important de reconnaître qu'une femme, ce n'est pas assez. Le nombre fait la force. Et réduire l'écart entre les sexes contribuerait à favoriser une expérience plus inclusive en milieu de travail.

Figure 10

Les femmes qui sont les seules représentantes de leur sexe subissent davantage de microagressions au travail

Microagressions dans le cadre des activités professionnelles normales

Pourcentage de répondants qui affirment avoir subi des microagressions



Source : Enquête *Employee Experience Survey 2019* menée par McKinsey Canada auprès de 6 090 employés de 29 organisations canadiennes

Plus de

80 %

des organisations affirment privilégier la mixité, mais

32 %

des femmes qui occupent un poste de directrice et près de

40 %

des femmes qui occupent des postes de première directrice/directrice générale et de vice-présidente continuent de croire que leur sexe est un frein à l'avancement de leur carrière

Compte tenu des défis qu'elles vivent, les femmes sont plus enclines à voir leur sexe comme un facteur qui limite l'avancement de leur carrière

Même si le sexe ne devrait jamais être pris en considération en ce qui concerne l'avancement de carrière dans un milieu de travail équitable, il nuit à la façon dont les femmes perçoivent leurs chances de gravir les échelons. Parmi les femmes sondées, une sur cinq pense que son sexe l'a empêchée d'obtenir une augmentation de salaire, une promotion ou une chance de progresser (figure 11). Parmi celles qui occupent un poste-cadre, ce taux augmente à 32 pour cent et à près de 40 pour cent chez celles qui occupent des postes de première directrice, de directrice générale et de vice-présidente – une différence flagrante par rapport aux hommes sondés. Seuls 10 pour cent d'entre eux voient leur sexe comme un facteur limitatif.

Ces résultats indiquent qu'il est possible de faire davantage pour améliorer les processus de promotion afin de prévenir des biais inconscients, de fournir des chances égales aux femmes et aux hommes ou de soutenir tous les sexes dans le développement de leur carrière.

Figure 11

Les femmes sont plus enclines à penser que leur sexe limite l'avancement de leur carrière, notamment dans les postes cadres

Avez-vous déjà eu l'impression que votre sexe a déjà constitué un empêchement à l'augmentation de votre salaire, à une promotion ou à une occasion de progresser?

Pourcentage d'employés qui ont répondu « oui »



Ensemble des employés

	Femmes	Hommes
Ensemble des employés	21	6

Par poste

	Femmes	Hommes
Premier échelon ou non-cadre	16	8
Chef d'équipe	32	10
Direction	39	9
Vice-présidence	39	2
Première vice-présidence et haute direction	25	4

Source : Enquête *Employee Experience Survey 2019* menée par McKinsey Canada auprès de 6 090 employés de 29 organisations canadiennes

Les femmes sont moins enclines que les hommes à penser que les femmes sont bien représentées dans la haute direction

Les femmes et les hommes ont également des points de vue différents sur l'égalité hommes-femmes en milieu de travail. Davantage de femmes sont en désaccord avec le fait que leurs homologues sont bien représentées dans la haute direction de leur organisation, ce qui montre que cette situation n'est peut-être pas perçue comme aussi problématique par les hommes (figure 12).

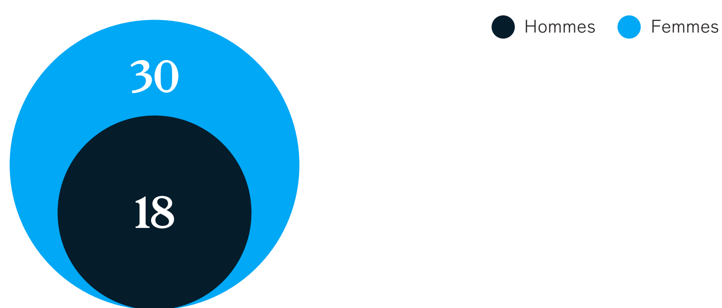
Toutefois, tant les femmes que les hommes doivent travailler à la recherche de solutions pour combler l'écart entre les sexes en milieu de travail car un environnement plus paritaire est avantageux pour tous.

Figure 12

Les femmes et les hommes ont une perception différente de l'égalité hommes-femmes à l'échelon de la haute direction

Davantage de femmes sont en désaccord avec le fait que les femmes sont bien représentées au sein de la haute direction de leur organisation

Pourcentage de répondants « fortement en désaccord » et « en désaccord »



Source : Enquête *Employee Experience Survey 2019* menée par McKinsey Canada réalisée auprès de 6 090 employés de 29 organisations canadiennes

Les motivations à devenir membre de la haute direction sont différentes chez les femmes et chez les hommes

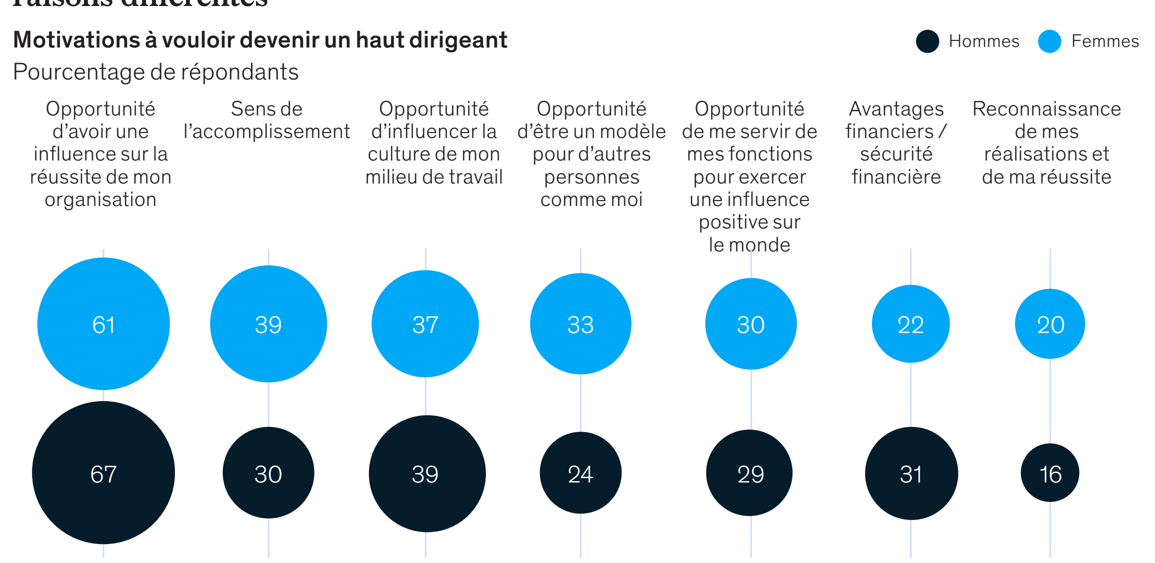
Bien que les femmes aspirent à obtenir une promotion dans des proportions à peu près égales aux hommes, elles sont légèrement moins nombreuses à convoiter des postes de haute direction : 33 pour cent des femmes souhaitent occuper de telles fonctions contre 43 pour cent des hommes. Cependant, les raisons qui les incitent à viser ces responsabilités sont différentes (figure 13). Bien que l'opportunité d'avoir une influence sur la réussite de leur organisation soit la motivation prédominante chez les femmes comme chez les hommes, un nombre plus important de femmes que d'hommes sont motivées par le sens de l'accomplissement et la chance d'être un modèle pour d'autres.

Figure 13

Les femmes et les hommes souhaitent devenir de hauts dirigeants pour des raisons différentes

Motivations à vouloir devenir un haut dirigeant

Pourcentage de répondants



Source : Enquête *Employee Experience Survey 2019* menée par McKinsey Canada auprès de 6 090 employés de 29 organisations canadiennes

En définitive, il faut faire davantage pour combler l'écart en matière de représentation hommes-femmes et améliorer le vécu des femmes en milieu de travail

Bien que nous ayons accompli des progrès modestes en faveur de la parité au sein du pipeline de talents, nous devons faire davantage pour atteindre une représentation hommes-femmes équitable et créer les conditions qui permettront aux femmes de vivre une expérience respectueuse et satisfaisante en milieu de travail. Nous devons réaliser que, bien que les femmes soient près de la parité au premier échelon, leur représentation diminue sensiblement au fur et à mesure qu'elles s'élèvent dans la hiérarchie. Force est d'admettre que les règles du jeu sont encore inégales pour les femmes au Canada, qu'il existe toujours des obstacles à leur avancement et que les femmes sont toujours victimes d'une discrimination subtile et parfois même flagrante. Cette combinaison de facteurs exige que nous prenions davantage de mesures pour favoriser l'égalité des sexes pour les femmes qui font partie de la population active au Canada.





02

L’avenir du marché du travail sous l’angle de l’égalité hommes-femmes

L'avenir du marché du travail sous l'angle de l'égalité hommes-femmes

Les inégalités que les femmes continuent de vivre en milieu de travail et l'écart bien ancré entre hommes et femmes dans les professions et les secteurs examinés pourraient déterminer leurs perspectives d'emploi sur le marché du travail de demain. Dans ce chapitre, nous examinons ce que l'avenir peut réserver aux femmes et aux hommes sous l'angle de l'égalité hommes-femmes.

Les progrès rapides dans les domaines des technologies numériques, de l'analytique, de l'intelligence artificielle et de l'automatisation redéfinissent le monde du travail et transforment nos activités quotidiennes. Ces technologies pourraient déplacer des emplois, en créer de nouveaux et changer la façon dont nous accomplissons bon nombre de nos tâches professionnelles.

Les recherches du MGI sur l'avenir du marché du travail montrent que l'automatisation aura de profondes répercussions[12]. Dans les sections qui suivent, nous nous penchons sur les emplois qui pourraient disparaître et ceux qui pourraient être créés d'ici 2030, les transitions professionnelles que pourraient être appelés à entreprendre des millions de femmes et d'hommes ainsi que sur les obstacles auxquels les femmes pourraient être confrontées. Nous proposons aussi une voie à suivre à l'avenir.

Des conclusions contrastées pour les femmes à l'ère de l'automatisation

Notre scénario sur l'avenir du marché du travail pour les femmes au Canada débouche sur des conclusions contrastées. D'une part, les tendances actuelles en matière de déplacement et de création d'emplois pourraient constituer une excellente opportunité pour le Canada de réduire l'écart entre la part des emplois des hommes et des femmes. Si des millions de femmes réussissaient la transition à venir vers différentes professions — souvent après avoir acquis de nouvelles compétences — et se positionnaient dans des secteurs où il existera probablement une demande de main-d'œuvre dans le futur, elles pourraient conserver, voire augmenter leur part des emplois d'un à deux points de pourcentage d'ici 2030. D'autre part, l'automatisation ne favorisera probablement pas l'égalité hommes-femmes sur le marché du travail. Au contraire, les écarts existants dans les postes cadres, les écarts de compétences dans les domaines des sciences, des technologies, du génie et des mathématiques, les écarts salariaux entre professions et au sein même des professions, la répartition inégale du travail non rémunéré et la persistance de normes sociales et culturelles concernant les « métiers féminins » pourraient créer des obstacles supplémentaires à la transition des femmes vers les métiers du futur.

Méthodologie

Selon les recherches du MGI, des activités générant 16 billions de dollars américains en salaires dans le monde pourraient être automatisées grâce à l'adaptation de technologies actuellement en phase de démonstration. D'après l'analyse de plus de 2 000 activités professionnelles réparties entre 800 professions, l'étude indique que, même si moins de 5 pour cent de tous les métiers peuvent être entièrement automatisés, près de 60 pour cent d'entre eux pourraient être automatisés dans une proportion d'au moins 30 pour cent. De tels changements pourraient être accompagnés de pertes d'emploi, de gains d'emplois et de changement d'emplois. Les leçons de l'Histoire suggèrent que nous ne pouvons imaginer la plupart des emplois et des métiers de demain.

Nous nous sommes fondés sur les recherches du MGI, lesquelles comprennent un scénario visant à évaluer à quel point les femmes sont en position d'occuper les emplois du futur. Cette analyse n'est aucunement une prévision de l'avenir, mais plutôt un exercice qui a pour objectif d'examiner comment ce scénario pourrait se concrétiser pour les femmes en supposant qu'elles conservent leur représentation actuelle dans les secteurs et les professions analysés d'ici 2030. Pour ce faire, nous utilisons le scénario du MGI en matière de pertes d'emplois (déplacés par l'automatisation), de gains d'emplois (en raison de la croissance économique, des investissements et du vieillissement de la population) et d'emplois nets (une combinaison des pertes et des gains d'emplois) pour chaque combinaison de secteur et de profession (« cellule »). Le modèle du MGI évalue le nombre d'emplois déplacés selon trois scénarios d'automatisation différents : une adoption précoce, médiane et tardive de l'automatisation au sein de l'économie. Les résultats du présent rapport se fondent sur un scénario d'adoption de l'automatisation médian qui coïncide avec l'échelle des grands déplacements d'emplois du passé. Le choix d'un scénario d'adoption précoce ou tardif aurait généré un portrait légèrement différent de la situation. Le modèle de gains d'emplois du MGI examine les créations d'emplois résultant de facteurs tels que l'augmentation de la consommation et les investissements ainsi que la croissance des besoins en santé d'une population mondiale vieillissante. La méthodologie complète utilisée aux fins de calcul des pertes et des gains d'emplois est présentée dans l'annexe technique du rapport du MGI intitulé *Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*.

Notre approche en matière d'analyse des effets potentiels de l'avenir du marché du travail est axée sur les activités individuelles plutôt que sur les professions dans leur ensemble, puisque chaque profession peut être partiellement automatisée. L'analyse du MGI subdivise les professions en un ensemble d'activités pour lesquelles les gens sont rémunérés sur le marché du travail mondial. Par conséquent, le scénario de pertes et de gains d'emplois présenté dans ce chapitre est basé sur un calcul en équivalents temps plein (ETP).

Si elles ne réussissent pas leur transition, les femmes pourraient perdre davantage de terrain. Par conséquent, il est important de faire tout notre possible pour combler l’écart hommes-femmes sur tous ces fronts afin que l’ère de l’automatisation soit une réelle opportunité de se rapprocher de l’égalité hommes-femmes sur le marché du travail.

Nous encourageons vivement les organisations publiques et privées, les gouvernements et les établissements d’enseignement à travailler de concert sur trois priorités : la transparence en matière d’emplois futurs potentiels, une approche plus inclusive et dénuée de biais dans la reconversion et le recrutement ainsi que l’uniformisation des règles du jeu pour les femmes dans le secteur technologique.

Pertes et gains possibles d’emplois en raison de l’automatisation

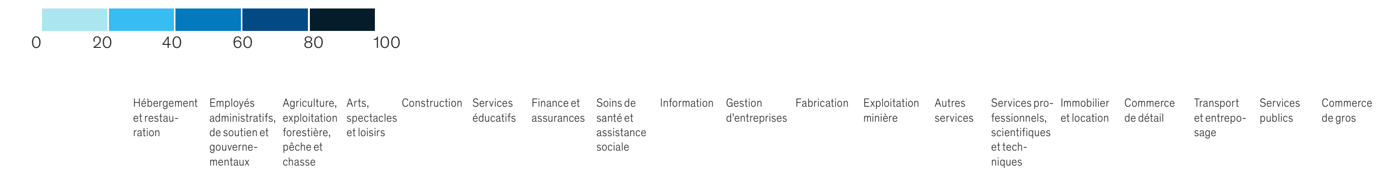
La répartition inégale des hommes et des femmes par profession et par secteur est une caractéristique déterminante du marché du travail canadien (figure 14). Cette concentration professionnelle par sexe a peu changé au cours des dix dernières années, ce qui suggère une forte influence des normes sociales et culturelles relatives aux métiers « féminins » et « masculins » (figure 15).

Figure 14

La main-d’œuvre canadienne est genrée

Répartition hommes-femmes par profession et par secteur

Pourcentage de femmes, 2017



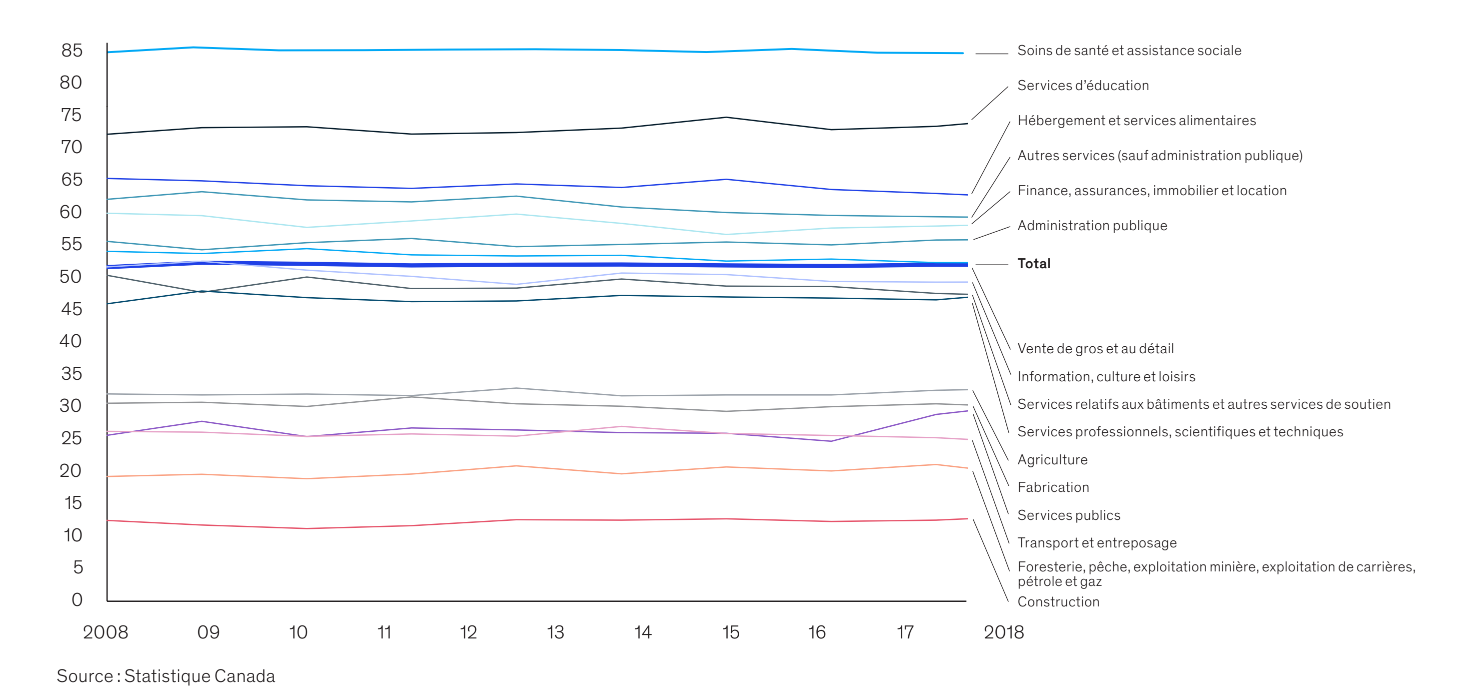
	Hébergement et restauration	Employés administratifs, de soutien et gouvernementaux	Agriculture, exploitation forestière, pêche et chasse	Arts, spectacles et loisirs	Construction	Services éducatifs	Finance et assurances	Soins de santé et assistance sociale	Information	Gestion d’entreprises	Fabrication	Exploitation minière	Autres services	Services professionnels, scientifiques et techniques	Immobilier et location	Commerce de détail	Transport et entreposage	Services publics	Commerce de gros
Agents de soutien administratif	84	82	90	85	89	93	83	95	82	85	81	80	91	87	87	85	82	77	83
Artisans et emplois apparentés	43	8	5	16	3	9	15	18	9	10	9	2	36	13	5	19	7	4	6
Ouvriers et employés non qualifiés	67	53	33	39	18	32	40	62	43	34	23	25	46	40	23	22	26	23	23
Législateurs, cadres supérieurs et gestionnaires	49	40	25	46	11	57	50	72	38	39	23	18	53	35	36	45	27	25	26
Opérateurs d’installation et de machines et ouvriers de l’assemblage	15	17	15	18	4	35	27	29	26	24	26	6	15	23	7	17	11	10	17
Professionnels	68	59	63	53	57	68	50	78	43	55	38	39	59	40	54	62	50	38	48
Personnel de service et vendeurs de magasin et de marché	69	35	56	54	31	85	68	86	50	67	39	32	83	48	44	59	47	48	33
Agriculteurs et ouvriers qualifiés de l’agriculture et de la pêche	22	16	30	20	6	35	31	32	33	31	16	4	19	16	15	34	13	13	18
Techniciens et auxiliaires professionnels	33	46	44	49	18	69	43	85	30	51	30	24	58	45	44	69	16	19	27

Sources : Analyse du McKinsey Global Institute (MGI), Classification nationale des professions du Canada 2016, Normes internationales du travail (NIO) 2017

Figure 15

Au cours des dix dernières années, la représentation des femmes par secteur n'a pas évolué au Canada

Pourcentage de femmes par secteur, 2008-2018



Source : Statistique Canada

Aujourd'hui, les femmes représentent 85 pour cent des employés de soutien administratif tous secteurs confondus, mais elles occupent seulement 17 pour cent des emplois d'opérateurs d'installation et de machines et d'ouvriers de l'assemblage et seulement 12 pour cent des emplois d'artisans et des emplois apparentés. Les femmes constituent aussi 81 pour cent des travailleurs du secteur des soins de santé et de l'assistance sociale.

À ce rythme, l'inégalité de la répartition entre hommes et femmes devrait demeurer stable d'ici 2030, ce qui signifie que l'automatisation pourrait continuer de présenter des opportunités et des défis différents aux hommes et aux femmes.

Le marché du travail canadien pourrait demeurer stable, mais on pourrait assister à une transition à grande échelle de la main-d'œuvre

Bien que l'automatisation soit susceptible d'entraîner de grands changements dans le marché du travail, le nombre de personnes actives pourrait demeurer stable avec la création de 1,2 million d'emplois nets d'ici 2030. Pour obtenir ce chiffre, nous avons examiné l'effet possible de l'automatisation sur les emplois dans des professions existantes et sur les emplois créés par de nouvelles professions[13].

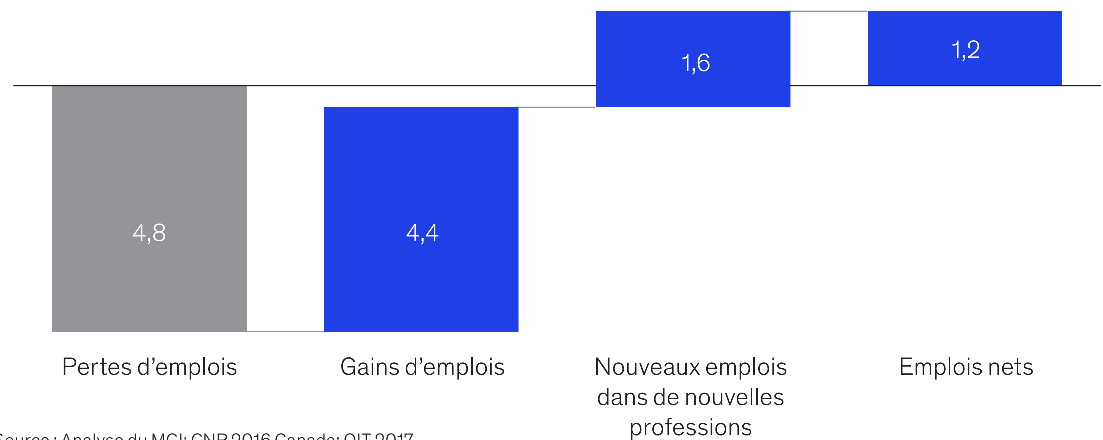
Au sein des professions existantes, notre scénario montre que l'automatisation pourrait déplacer 4,8 millions d'emplois et en créer 4,4 millions d'autres[14]. En parallèle, elle pourrait générer 1,6 million de nouveaux emplois dans des professions qui n'existent pas encore. Ces données sont basées sur l'analyse historique du MGI qui suggère qu'en 2030, 8 à 9 pour cent de la main-d'œuvre pourrait être employée dans de nouvelles professions aux États-Unis (figure 16), pays dont l'économie se compare à celle du Canada.

Tant les hommes que les femmes seront probablement touchés par ces grands changements sur le plan de l'emploi. D'ici 2030, pour conserver un emploi, 8 à 30 pour cent des femmes et 9 à 36 pour cent des hommes actuellement actifs pourraient devoir changer de profession et acquérir de nouvelles compétences afin de répondre aux besoins du marché du travail de demain (figure 17).

Figure 16

Le marché du travail canadien pourrait demeurer stable

Changements d'emploi nets d'ici 2030
En millions d'emplois

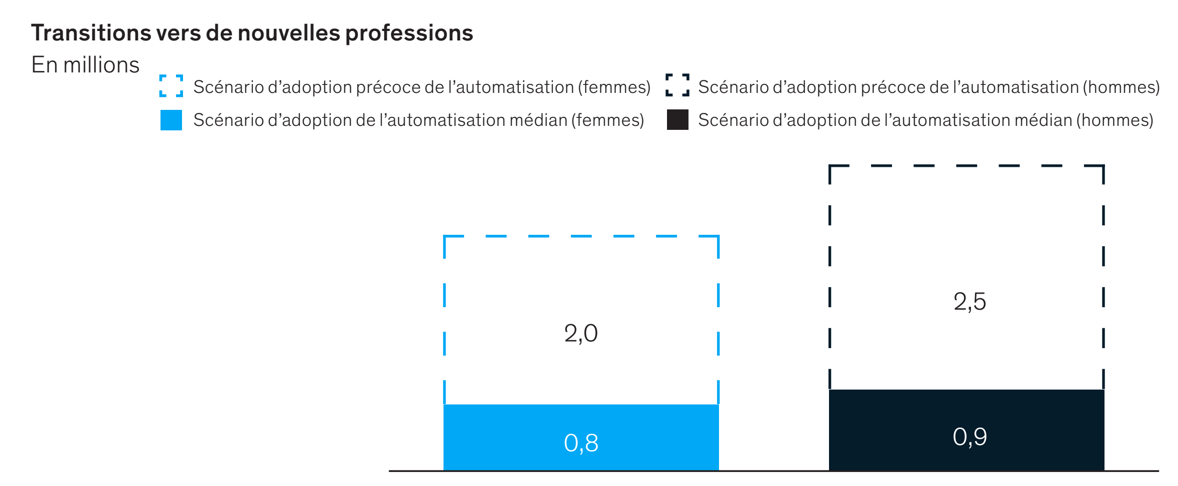


Source : Analyse du MGI; CNP 2016 Canada; OIT 2017

Figure 17

Tant les hommes que les femmes pourraient devoir faire la transition vers de nouvelles professions et acquérir de nouvelles compétences pour continuer de travailler en 2030

Transitions vers de nouvelles professions
En millions



Transitions en pourcentage de personnes employées
2017

8-30

9-36

Sources : Statistique Canada, CNP 2016 Canada; OIT 2017, Analyse du MGI

Scénarios d'adoption de l'automatisation

L'analyse calcule le nombre d'employés qui pourraient perdre leur emploi et seraient susceptibles de ne pas retrouver un emploi dans la même profession ou du même niveau de compétence. Nos échelles sont basées sur le scénario d'adoption de l'automatisation médian et sur le scénario d'adoption précoce de l'automatisation mis au point par le MGI. Ces scénarios tiennent compte de facteurs susceptibles d'influencer le rythme de l'adoption de l'automatisation tels que la faisabilité technique, les coûts de mise en œuvre, les coûts liés à la main-d'œuvre, les avantages économiques et l'acceptation réglementaire et sociale[15]. Le scénario d'adoption précoce de l'automatisation, par exemple, laisse entrevoir des pertes d'emplois plus importantes, ce qui pourrait amener un nombre plus élevé de travailleurs à devoir effectuer une transition vers d'autres professions. Nous avons choisi le scénario d'adoption médian en raison de ses similitudes d'échelle avec les grands changements passés dans le monde de l'emploi – par exemple, le passage de l'économie agricole à l'économie industrielle.

Les femmes pourraient conserver ou même accroître leur part des emplois

Au Canada, les femmes pourraient accroître leur part des emplois en 2030 de

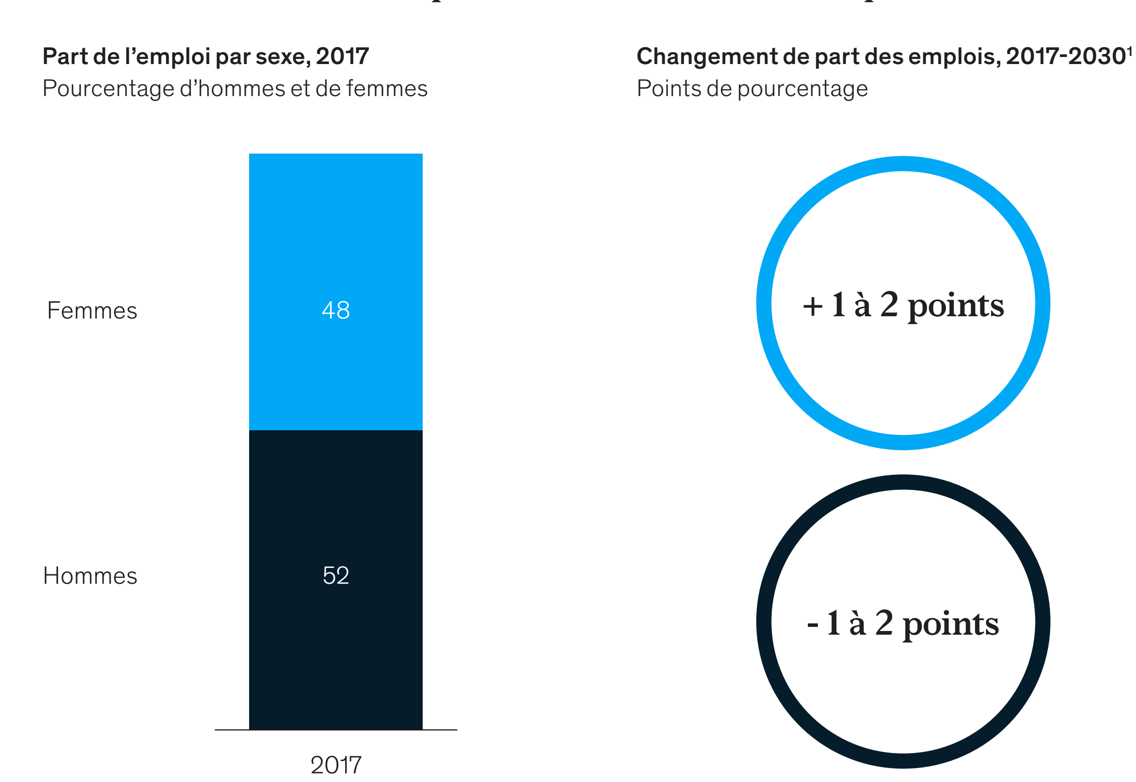
1 à 2 %

En plus d'engendrer des changements considérables sur le marché du travail, l'automatisation pourrait être une excellente opportunité de réduire l'écart entre les hommes et les femmes en termes de parts d'emploi. Si les femmes sont en mesure de réussir leur transition vers d'autres professions, par exemple, leur part d'emploi pourrait avoir augmenté de 1 à 2 pour cent en 2030 (figure 18)[16]. Toutefois, dans le cas contraire, la part d'emploi des femmes sur le marché du travail pourrait diminuer.

Ce scénario suppose que la représentation des femmes et des hommes dans les secteurs et les professions examinés demeurera constante d'ici 2030 et que les femmes développeront les compétences nécessaires pour entreprendre avec succès leur transition vers les professions du futur.

Figure 18

La part des emplois des femmes pourrait demeurer stable si elles réussissent leur transition vers d'autres professions et de nouvelles compétences d'ici 2030



1. Les échelles sont basées sur les scénarios de base et pondéré du MGI

Sources : Statistique Canada, CNP 2016 Canada; OIT 2017, Analyse du MGI

Les femmes pourraient être légèrement moins exposées que les hommes aux pertes d'emplois qui résulteront de l'automatisation

Tant les hommes que les femmes pourraient perdre leur emploi dans les professions qui favorisent l'automatisation. Toutefois, les femmes seraient un peu moins exposées que les hommes au déplacement de leur emploi, soit 24 pour cent (2,2 millions) des femmes faisant actuellement partie de la population active, contre 28 pour cent (2,8 millions) des hommes faisant partie de cette population (figure 19).

Plus de 50 pour cent des pertes d'emplois possibles pour les femmes se concentreraient dans deux catégories : le soutien administratif et les services. Quelque 43 pour cent des pertes d'emplois potentielles pour les hommes toucheraient les opérateurs de machines et les manœuvres. Bien que ces professions combinent des compétences cognitives courantes et des habiletés physiques et manuelles différentes, toutes sont susceptibles d'être automatisées, faisant ainsi courir un risque pour les hommes et les femmes qui les exercent.

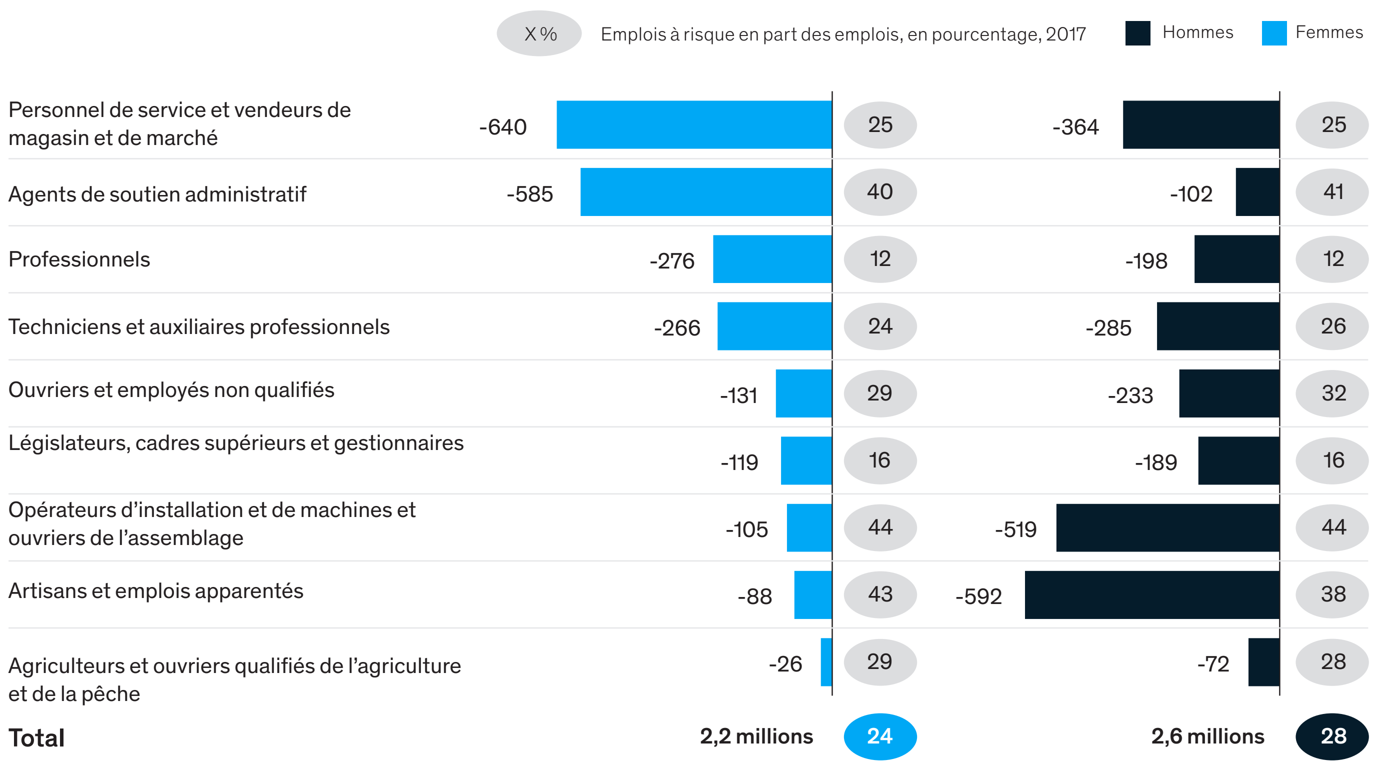
Figure 19

Les femmes pourraient être relativement moins exposées que les hommes au déplacement des emplois résultant de l'automatisation

Emplois à risque d'automatisation d'ici 2030



En milliers



Sources : Analyse du MGI; CNP 2016 Canada; OIT 2017, Statistique Canada

Les femmes pourraient être légèrement mieux placées que les hommes pour occuper de nouveaux emplois dans des secteurs en forte croissance

Le scénario du MGI tient compte de plusieurs tendances qui pourraient servir de catalyseurs pour les besoins du marché du travail de demain, comme les soins et les services aux personnes dans une société vieillissante, la production de biens et services pour un nombre croissant de consommateurs, les investissements dans les technologies, les infrastructures et les bâtiments, ainsi que l'amélioration de l'efficacité énergétique pour contrer l'effet des changements climatiques[17].

Compte tenu de la représentation genrée dans les professions et les secteurs analysés, tant les hommes que les femmes pourraient être bien placés pour occuper des emplois dans des secteurs où ils et elles sont fortement représentés à l'heure actuelle. Soixante pour cent des gains d'emplois réalisés par les femmes, par exemple, pourraient se produire dans des secteurs comme les soins de santé et l'assistance sociale, la vente de gros et de détail et la fabrication, tandis que 60 pour cent des gains d'emplois réalisés par les hommes pourraient avoir lieu dans les secteurs de la fabrication, de la vente de gros et de détail ainsi que des services professionnels, scientifiques et techniques (figure 20).

Toutefois, une proportion plus importante de femmes que d'hommes pourraient tirer profit des gains d'emplois à venir. D'ici 2030, les femmes pourraient occuper 24 pour cent (2,2 millions) plus d'emplois qu'aujourd'hui, comparativement à 23 pour cent (2,1 millions) pour les hommes.

Il n'est pas étonnant que les femmes puissent être mieux placées que les hommes pour profiter des possibilités de croissance de l'emploi dans le secteur des soins de santé, sachant qu'elles représentent déjà 81 pour cent des travailleurs de ce secteur. De plus, la population canadienne vieillit rapidement alors que sa population active diminue. Aujourd'hui, un Canadien sur six est âgé de 65 ans ou plus et cette proportion pourrait passer à un sur quatre d'ici 2031. Compte tenu du vieillissement de notre population, la répartition des dépenses pourrait changer et augmenter sensiblement dans le secteur de soins de santé et autres services personnels.

Cette situation pourrait engendrer d’importants besoins dans le secteur de la santé, non seulement en médecine, soins infirmiers et techniques de la santé, mais aussi en assistance à la personne à domicile et en établissement, en travail social, en soins infirmiers auxiliaires et en massothérapie.

La vente au détail est le deuxième secteur en croissance dans lequel les femmes pourraient être bien placées pour réaliser des gains. À l’heure actuelle, les femmes occupent 57 pour cent des emplois dans le commerce de détail et 59 pour cent des dix professions du secteur susceptibles de connaître la plus forte hausse du nombre d’emplois, par exemple superviseur de premier niveau de la vente de détail et vendeur dans le commerce de détail. Toutefois, les femmes sont encore sous-représentées aux postes de gestion et de direction dans le commerce de détail. Actuellement, les femmes exercent 46 pour cent des rôles de gestion et seulement 20 pour cent des rôles de direction (vice-présidence principale ou fonction supérieure) dans ce secteur.

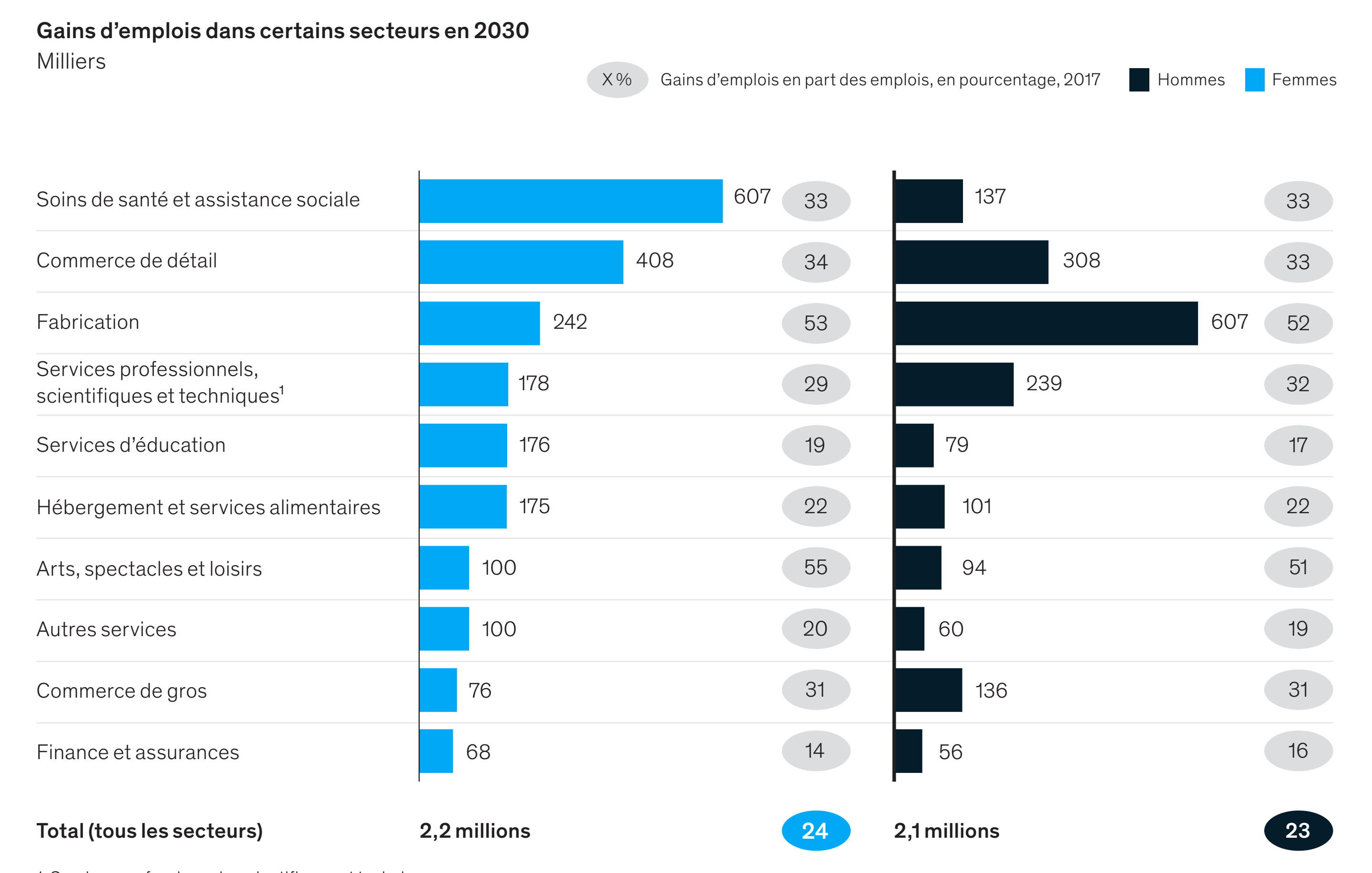
La fabrication est le troisième secteur le plus important en termes de croissance mais les femmes y sont moins bien placées pour réaliser des gains d’emplois car elles n’occupent que 28 pour cent des emplois dans ce secteur. Ce pourcentage n’a pas changé au cours des dix dernières années. Avec l’augmentation de la productivité résultant de l’automatisation, le secteur manufacturier pourrait prendre de l’expansion au Canada et créer de nouvelles possibilités d’emplois pour les hommes, comme pour les femmes.

Dans ce secteur, les professions susceptibles d’enregistrer les plus fortes hausses en termes de nombre d’emplois sont les professions telles que directeur de production industrielle, superviseur de premier niveau de la production et du personnel d’exécution et inspecteur. Étant donné que les femmes occupent seulement 38 pour cent des professions dans le secteur manufacturier actuellement, elles pourraient être désavantagées en ce qui concerne les gains d’emplois dans ce secteur.

(Voir l’annexe pour plus de détails.)

Figure 20

Les femmes pourraient être relativement mieux placées que les hommes pour occuper de nouveaux emplois



1. Services professionnels, scientifiques et techniques

Sources : Analyse du MGI; CNP 2016 Canada; OIT 2017, Statistique Canada

Réussir la transition vers le monde du travail de demain

Pour continuer de faire partie de la population active, des millions d'hommes et de femmes pourraient devoir effectuer une transition vers de nouvelles professions et acquérir les compétences qu'exigeront les emplois de demain. Ces emplois demanderont probablement un niveau de scolarité plus élevé et seront probablement mieux rémunérés. Les travailleurs moins qualifiés et ceux dont la rémunération se situe dans la moyenne auront sans doute besoin d'aide pour réussir leur transition vers des professions mieux rémunérées exigeant davantage de compétences et de connaissances.

Les femmes pourraient aussi être confrontées à des obstacles supplémentaires au cours de cette transition, notamment l'écart actuel hommes-femmes, les écarts de compétences, les écarts salariaux et d'autres inégalités sociales telles que la répartition inégale du travail non rémunéré et les facteurs relatifs à l'intersectionnalité. Les femmes pourraient perdre du terrain sur le marché du travail si ces écarts ne peuvent être comblés, s'ils persistent et nuisent à la transition des femmes.

12 % plus

de femmes que d'hommes sont titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme de niveau supérieur

Les professions qui requièrent un niveau de scolarité élevé pourraient connaître la plus forte croissance

La plupart des femmes qui feront la transition vers d'autres professions et d'autres secteurs pourraient devoir améliorer leur niveau de scolarité afin de répondre aux demandes du marché du travail de demain. Notre scénario montre que la demande nette augmente uniquement pour les emplois qui exigent un 1er cycle universitaire ou des études supérieures. L'automatisation pourrait provoquer moins de perturbations dans les professions liées à la gestion des personnes, l'exercice d'expertises et les interactions sociales – professions qui demandent souvent des niveaux de compétences et de scolarité élevés.

À l'inverse, les professions qui exigent uniquement un diplôme d'études secondaires sont celles qui pourraient enregistrer le plus grand nombre de pertes d'emplois. Les hommes pourraient être disproportionnellement touchés en raison de leur forte représentation dans les professions d'opérateurs de machines et de manœuvres (figure 21).

Selon Statistique Canada, les femmes sont plus susceptibles d'atteindre un niveau de scolarité élevé que les hommes[18]. Les femmes sont titulaires d'un baccalauréat ou mieux dans 49 pour cent des cas contre 29 pour cent des hommes.

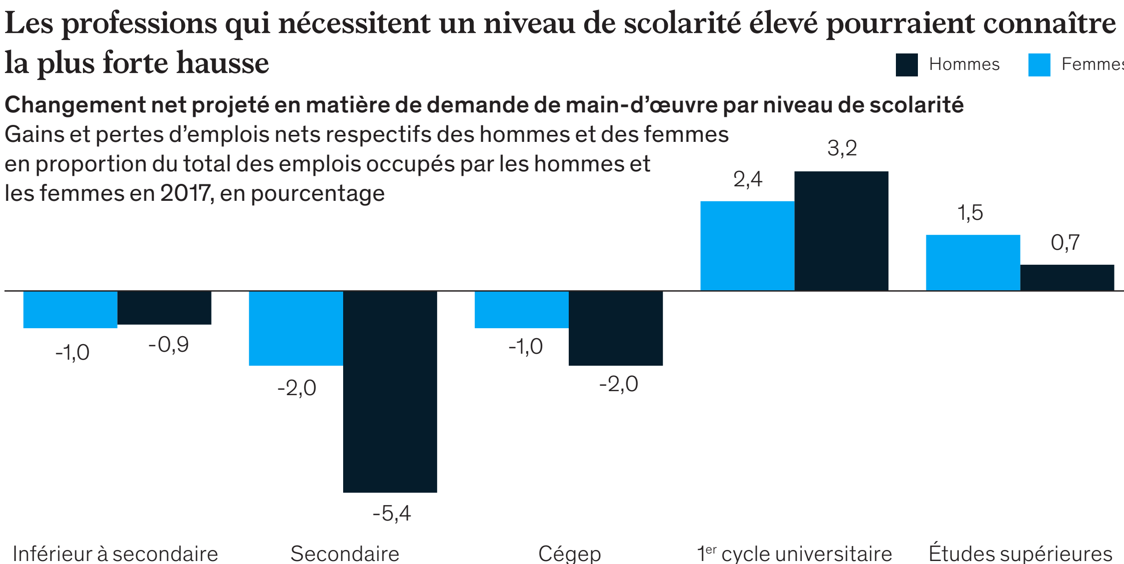
Pour profiter des possibilités qui s'offriront à elles, il est important que les femmes s'assurent d'atteindre un niveau de scolarité et de compétences correspondant étroitement aux diplômes et aux compétences qui seront demandés.

Les hommes et les femmes qui font actuellement partie de la population active devront probablement se reconvertir ou se perfectionner pour acquérir les connaissances et les habiletés qu'exigeront les emplois du futur. Les femmes pourraient faire face à des défis plus importants en matière de développement des compétences en raison des inégalités hommes-femmes existantes, par exemple la répartition inégale du travail non rémunéré.

Figure 21

Les professions qui nécessitent un niveau de scolarité élevé pourraient connaître la plus forte hausse

Changement net projeté en matière de demande de main-d'œuvre par niveau de scolarité
Gains et pertes d'emplois nets respectifs des hommes et des femmes en proportion du total des emplois occupés par les hommes et les femmes en 2017, en pourcentage



Source : Analyse du MGI; CNP 2016 Canada; OIT 2017

Les professions à haut revenu pourraient aussi être celles qui enregistrent la plus forte croissance, intensifiant les inégalités de revenus

Selon notre scénario, les professions à haut revenu (le tiers supérieur des professions) pourraient être celles qui connaîtront la plus forte croissance en termes d'emplois, alors que les professions à revenu médian pourraient être celles qui connaîtront la baisse la plus marquée. Si ce scénario se concrétisait, il engendrerait une inégalité de revenus encore plus criante au Canada.

Les femmes pourraient légèrement devancer les hommes dans les professions à haut revenu car la plupart des métiers de la santé, où les femmes pourraient être bien placées pour réaliser des gains, font partie du tiers supérieur des emplois les mieux rémunérés.

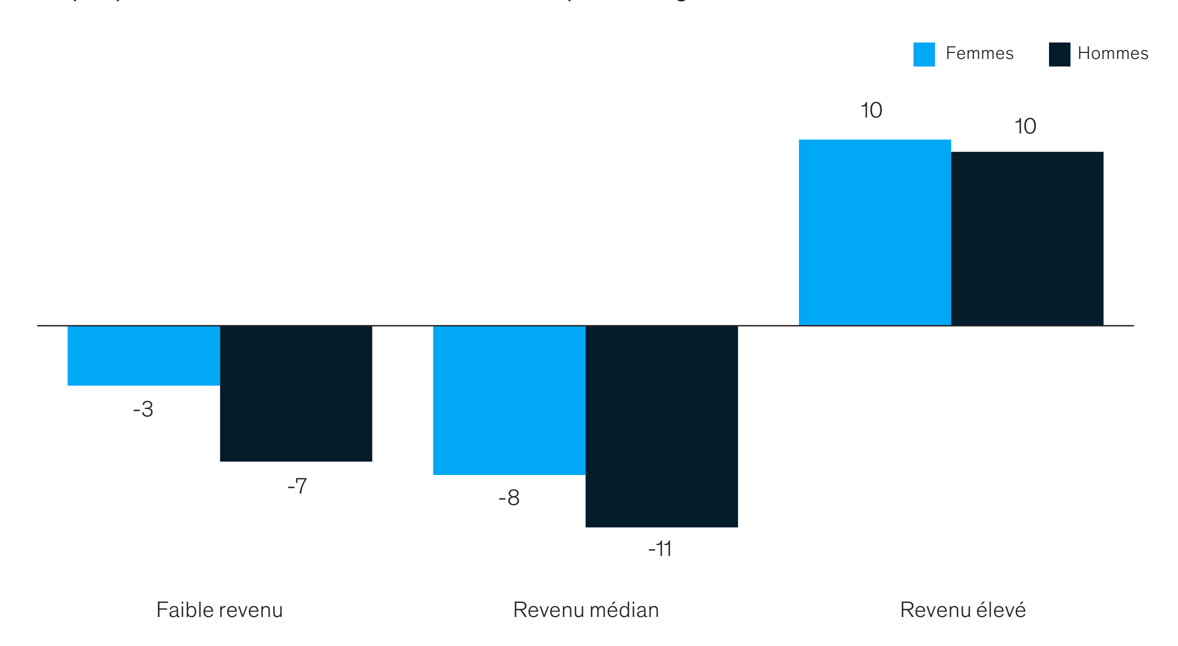
Les femmes pourraient aussi perdre moins d'emplois que les hommes dans les professions à faible revenu et à revenu médian, alors que les hommes qui exercent des professions à revenu médian pourraient être les plus touchés compte tenu de leur forte représentation parmi les opérateurs de machines et les manœuvres (figure 22). Toutefois, les perturbations qui pourraient toucher les hommes pourraient avoir des effets indirects sur les femmes. Ainsi, une augmentation du nombre d'emplois déplacés occupés par des hommes pourrait créer une concurrence accrue en matière d'emploi pour les femmes. De plus, des changements dans le statut économique des ménages à double revenu pourraient exercer une pression à la hausse sur les femmes du fait que les familles chercheraient à trouver un compromis entre emploi et coût des services de garde d'enfants.

Les professions à faible revenu pourraient également enregistrer des pertes d'emplois, quoique dans une moindre mesure que les emplois à revenu médian. Notre modèle tient compte des coûts de l'automatisation. Lorsque les revenus sont suffisamment bas, nous supposons que l'automatisation représente un investissement moins intéressant pour les entreprises. On peut par exemple douter de la pertinence financière de l'automatisation de bon nombre de professions à faible revenu telles que jardinier, plombier ou, encore, prestataire de soins aux enfants et aux aînés, qui évoluent dans des environnements imprévisibles.

Figure 22

Les pertes d'emplois les plus importantes pourraient toucher les professions à revenu médian, ce qui intensifierait les inégalités de revenus

Changement net projeté en matière de demande de main-d'œuvre par niveau de revenu[1]
Gains et pertes d'emplois nets respectifs des hommes et des femmes en proportion du total des emplois occupés par les hommes et les femmes en 2017[2], en pourcentage



1. Les faibles revenus vont du 0 au 30e percentile; les revenus médians vont du 31e au 70e percentile; les revenus élevés vont du 71e au 99e percentile

2. Répartition des catégories de professions par sexe appliquée aux fins de calcul de la croissance des emplois dans chaque fourchette de revenus pour les hommes et les femmes; hypothèse basée sur le fait que les catégories de professions (plutôt que les secteurs d'activité) sont les principaux facteurs de mixité hommes-femmes en matière d'emploi

Sources : CNP 2016 Canada; OIT 2017; Analyse du MGI; Statistique Canada; Banque mondiale

Les femmes sont désavantagées en matière de compétences technologiques

Les recherches du MGI[19] montrent des gains et des pertes dans cinq catégories de compétences et suggèrent que trois de ces catégories – compétences technologiques, compétences sociales et affectives et compétences cognitives supérieures – sont celles qui pourraient connaître la plus forte hausse dans la prochaine décennie (figure 23).

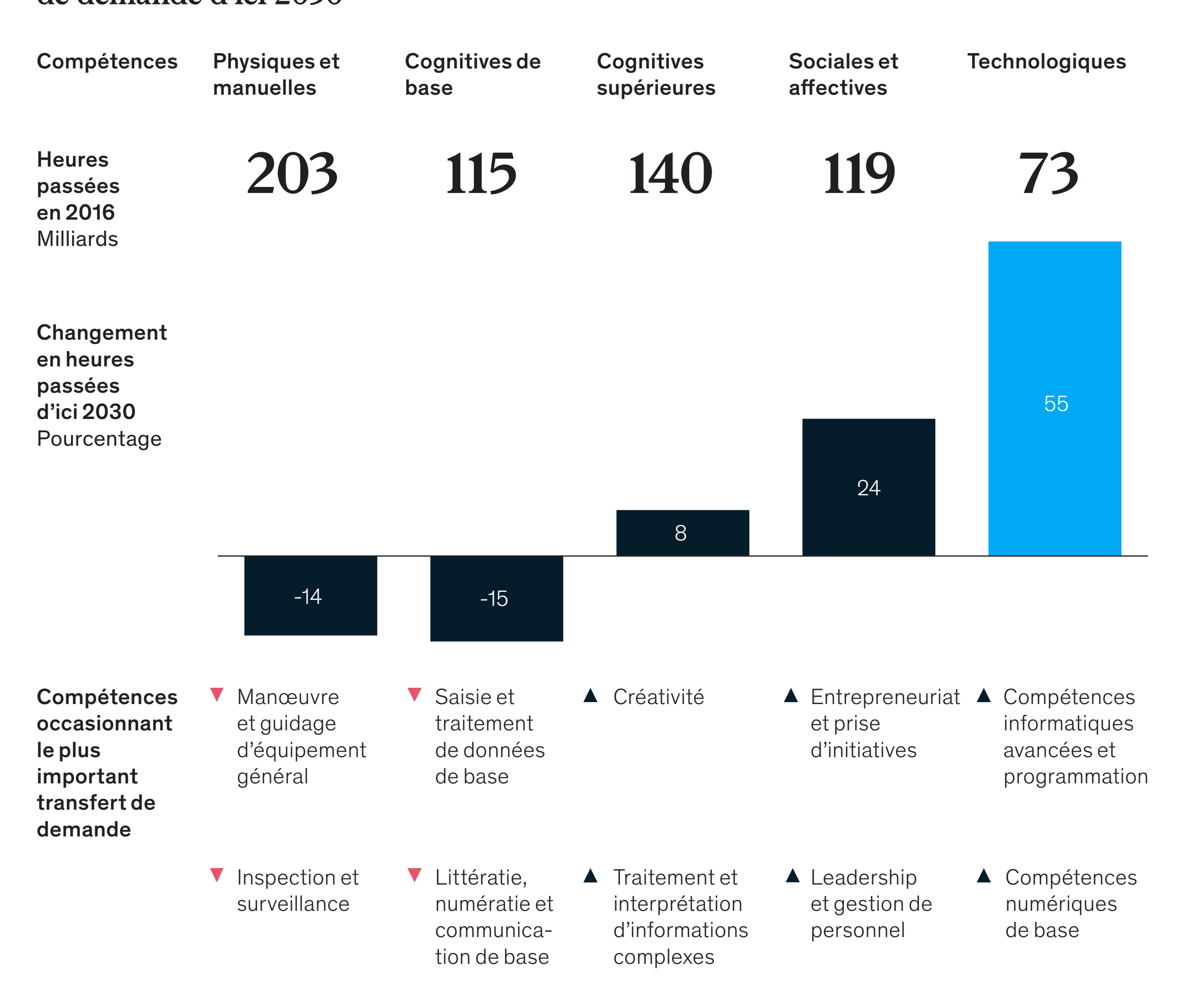
Les compétences technologiques pourraient connaître la plus forte demande dans tous les secteurs d'ici 2030, avec une augmentation de 55 pour cent et une proportion de 17 pour cent des heures travaillées, contre 11 pour cent en 2016. Cela signifie que l'on pourrait assister à une hausse de la demande de compétences numériques de base et de compétences technologiques avancées telles que la programmation et l'intelligence artificielle.

Cependant, il existe encore un écart entre les hommes et les femmes en ce qui concerne les compétences technologiques. Cet écart commence à l'école et est influencé par divers facteurs culturels et sociétaux. Nos recherches de 2017 révèlent que les femmes sont non seulement nettement sous-représentées dans les professions des domaines des sciences, des technologies, du génie et des mathématiques au Canada, mais aussi que le pipeline de femmes intéressées par ces domaines ou qui poursuivent des études dans ces domaines diminue de plus de 50 pour cent entre le secondaire et l'entrée sur le marché du travail[20]. De nombreuses études laissent supposer que les biais et les stéréotypes sexistes, ainsi qu'une pénurie de modèles féminins, dissuadent les jeunes filles et les femmes d'obtenir un diplôme, de travailler ou de demeurer dans ces domaines.

Selon une étude récente du Forum économique mondial réalisée en collaboration avec LinkedIn, seuls 24 pour cent de tous les professionnels de l'intelligence artificielle au Canada sont des femmes[21].

Figure 23

Les compétences technologiques pourraient générer le plus important transfert de demande d'ici 2030



Source : Analyse du MGI

Les forces que sont les habiletés sociales et affectives des femmes ne se traduisent pas encore par une part équitable de postes de direction

La demande à l'égard des habiletés sociales et affectives utiles pour enseigner et former, ainsi que pour diriger et gérer des personnes, pourrait augmenter de 24 pour cent et représenter 22 pour cent des heures travaillées. Bien que les recherches indiquent que les femmes possèdent généralement de grandes compétences sociales et affectives et une aptitude pour le leadership charismatique[22], ces forces sont souvent négligées.

Le chapitre 1 montre que 21 pour cent des femmes croient que leur sexe les a empêchées d'obtenir une augmentation de salaire, une promotion ou une chance de progresser, contre 6 pour cent des hommes. Cette donnée suggère que de grands biais conscients et inconscients sur les femmes continuent d'imprégner la société et les milieux de travail, et que les femmes subissent souvent la « double contrainte » des stéréotypes sexistes. Le fait que l'on attende des femmes qu'elles soient attentionnées et empathiques les empêche fréquemment d'exercer des fonctions de direction (de « pouvoir ») dominées par les hommes et associées aux stéréotypes masculins. Parallèlement, si les femmes sont confiantes et directes, elles sont souvent critiquées pour leur agressivité exagérée.

Pour que la valeur des habiletés sociales et affectives que les femmes apportent aux postes de direction soit reconnue, il faut combattre les biais et les stéréotypes sexistes. Il est urgent de combler l'écart entre les sexes au sein du pipeline de talents actuellement actifs sur le marché du travail, mais aussi pour que les femmes bénéficient de possibilités égales de répondre aux demandes du marché du travail de demain et pour paver la voie à l'égalité hommes-femmes.

Il pourrait demeurer difficile pour les femmes d'obtenir des emplois mieux rémunérés

Pour chaque dollar gagné par un homme, une femme gagne

0,87 $

Dans le contexte de l'égalité hommes-femmes, la qualité des gains d'emplois réalisés par les femmes est aussi importante que la quantité d'emplois, voire davantage. Un examen plus minutieux des professions dans certains des secteurs en forte croissance et à hauts revenus offre un portrait quelque peu décourageant de la situation.

Les femmes pourraient par exemple être mieux placées pour bénéficier de la croissance de l'emploi dans le secteur de la santé mais, comme elles représentent une large proportion du personnel infirmier et des préposés aux soins personnels (aides-infirmières, infirmières anesthésistes et éducatrices en services de garde), elles sont nettement moins rémunérées que les professionnels de la santé tels que les anesthésistes, les internistes, le personnel ambulancier et les médecins de famille, professions où les hommes prédominent.

Il en va de même pour les professions en croissance que sont les services professionnels, scientifiques et techniques. Ce secteur pourrait représenter plus de 400 000 emplois d'ici 2030. Toutefois, à l'heure actuelle, les femmes n'occupent qu'environ 30 pour cent des emplois dans les cinq professions susceptibles de connaître la plus forte croissance dans ce secteur. Ce fait s'explique principalement par leur forte représentation au sein des professions non technologiques comme la comptabilité et les études de marché. Les femmes ne représentent respectivement que 14 et 13 pour cent de la main-d'œuvre dans les professions en forte croissance et bien rémunérées telles que les ingénieurs en logiciels et les programmeurs informatiques.

Les stéréotypes sexistes et les attentes tenaces quant aux rôles des femmes et de leur travail ont des répercussions durables sur l'égalité hommes-femmes. Souvent associées au caractère nourricier des femmes, les professions en sciences infirmières et en éducation sont moins valorisées – et moins rémunérées – que les métiers masculins des secteurs manufacturier et technologique. Ces stéréotypes peuvent se manifester sous forme de biais inconscients lors du processus de recrutement, dans les choix d'études que font les femmes, par de la discrimination et du harcèlement en milieu de travail et par un traitement inéquitable en matière d'avancement de carrière.

Selon Statistique Canada, les femmes gagnent 0,87 $ pour chaque dollar que gagnent les hommes. Si les femmes ne parviennent pas à faire la transition vers des emplois mieux rémunérés dans l'avenir, l'écart salarial entre les sexes pourrait s'agrandir.

Les biais culturels fondés sur les stéréotypes sexistes et sur les rôles traditionnels hommes-femmes influencent encore les décisions des femmes médecins quant aux spécialités médicales ou chirurgicales qu'elles choisissent. On conseille souvent aux femmes médecins d'opter pour certaines spécialités parce qu'elles offrent un « meilleur équilibre travail-vie personnelle » et, quel que soit leur statut familial, on les dissuade parfois de se spécialiser dans des domaines tels que la chirurgie.

– Dre Gigi Osler, présidente de l'Association médicale canadienne

Les inégalités sociales pourraient représenter des embûches supplémentaires sur le chemin de la transition professionnelle

Les inégalités hommes-femmes présentes dans notre société – telles que la part disproportionnée de travail non rémunéré effectué par les femmes, les biais liés à l'âge dans le secteur en forte croissance des technologies, le statut socioéconomique et le bien-être économique – pourraient accroître la difficulté des femmes à réussir leur transition professionnelle.

Le poids et le temps disproportionnés qu'elles consacrent au travail non rémunéré, par exemple, pourraient nuire à la capacité des femmes à suivre des programmes de perfectionnement, bien qu'il s'agisse d'un processus essentiel à leur transition professionnelle. Les femmes canadiennes consacrent encore près de trois heures de plus par jour que les hommes à accomplir des tâches ménagères non rémunérées[23]. Celles qui ont des enfants de moins de 16 ans leur consacrent une heure de plus par jour que leurs homologues masculins[24]. Ce fardeau pourrait s'alourdir en cas de ralentissement économique ou de baisse du revenu familial, contextes dans lesquels les ménages réduisent leur consommation de services (les services de garde, par exemple) et comptent sur les femmes pour combler la différence sous forme d'heures supplémentaires consacrées aux tâches non rémunérées[25]. Par conséquent, les entreprises et les établissements d'enseignement et de formation doivent envisager une approche genrée lorsqu'ils conçoivent des programmes de perfectionnement afin d'offrir la souplesse nécessaire et un accès inclusif aux femmes.

L'intersectionnalité entre sexes et âges pourrait ajouter aux défis que doivent relever les femmes – notamment les plus âgées – qui souhaitent migrer vers le secteur des technologies, secteur actuellement dominé par des professionnels masculins et jeunes. En 2016, 53 pour cent des travailleurs du secteur des technologies au Canada étaient âgés de 25 à 44 ans[26]. Dans ce secteur, le nombre d'hommes âgés de 45 à 64 ans a augmenté entre 2006 et 2016, alors que le nombre de femmes âgées de 25 à 44 ans a diminué pendant la même période. Ces chiffres pourraient suggérer que l'âge représente un obstacle plus important pour les femmes désireuses d'accéder à ce secteur.

Le statut socioéconomique et le bien-être économique des femmes pourraient accroître ou limiter leurs perspectives d'emploi dans l'avenir. Les études montrent par exemple que les femmes et les hommes qui ne sont pas en couple sont plus susceptibles d'avoir de faibles revenus. De plus, les mères monoparentales sont plus de deux fois plus susceptibles d'avoir de faibles revenus que les hommes dans la même situation (35 pour cent contre 14 pour cent)[27]. Qui plus est, les femmes ayant un bien-être économique inférieur seraient plus vulnérables aux perturbations qui secoueront le marché du travail de demain et pourraient avoir plus de difficulté à perfectionner leurs compétences.

La voie à suivre

Notre scénario sur l'avenir du marché du travail pour les femmes débouche sur des conclusions paradoxales. D'une part, la forte croissance attendue dans des secteurs à prédominance féminine comme la santé, l'éducation et la vente de détail pourrait procurer un avantage aux femmes. D'autre part, des différences hommes-femmes bien ancrées dans des professions et des secteurs comme la fabrication et les technologies, ainsi que diverses inégalités hommes-femmes, pourraient nuire à la capacité des femmes d'occuper de nombreux emplois bien rémunérés dans des secteurs en forte croissance.

Si nous souhaitons que l'ère de l'automatisation soit une réelle opportunité de se rapprocher de l'égalité hommes-femmes sur le marché du travail, nous devons combler les écarts sur tous ces fronts. Les organismes publics et privés, les gouvernements et les établissements d'enseignement peuvent unir leurs forces pour privilégier trois priorités :

1. Assurer l'accès rapide à l'information sur les emplois futurs potentiels
2. Rendre les méthodes de recrutement et de perfectionnement plus inclusives
3. Favoriser l'accès pour les femmes dans le secteur des technologies

(Voir le chapitre 3 pour plus de détails.)

1. Assurer l'accès rapide à l'information sur les emplois futurs potentiels

Le marché du travail de demain demeurera dynamique, compte tenu de l'évolution rapide du secteur des technologies. Pour préparer les femmes à ces changements, le marché du travail pourrait offrir de l'information pertinente sur les professions actuelles susceptibles de disparaître et sur les emplois d'avenir. Notre scénario suggère que de nombreuses professions de demain pourraient émerger dans des secteurs où les femmes sont actuellement sous-représentées. L'accès à de l'information sur ces nouveaux métiers – les compétences requises et la formation et le soutien offerts – pourrait inciter davantage de femmes à envisager de travailler dans ces secteurs d'activité.

Cette priorité exige que les entreprises publiques et les organismes privés, les gouvernements, les agences de placement, les établissements d'enseignement et les acteurs des secteurs en question identifient les futures perspectives d'emploi, les compétences à acquérir et le perfectionnement à assurer. Le gouvernement du Canada, par exemple, a créé le Centre des Compétences futures, organisme indépendant dont la mission est d'aider les Canadiennes et Canadiens à acquérir les compétences dont ils auront besoin pour exercer les emplois de demain. Le Centre collabore avec un réseau de partenaires afin d'identifier les compétences en demande dans les professions et secteurs émergents et d'améliorer l'accès à la formation recherchée.

2. Rendre les méthodes de recrutement et de perfectionnement plus inclusives

La mise en œuvre de programmes de perfectionnement à grande échelle est essentielle à la réussite des hommes et des femmes. Lorsque les secteurs public et privé investissent dans des programmes de formation et de perfectionnement destinés à leurs employés et à la société en général, il est important qu'ils tiennent compte des besoins et des obstacles propres aux femmes, tant en termes d'adéquation des compétences qu'en ce qui concerne leur capacité à financer, à accéder et à suivre de tels programmes. Par exemple, la majeure partie du rôle de parent et des soins aux aînés incombe encore aux femmes, ce qui leur laisse moins de temps pour participer aux programmes de perfectionnement qui pourraient s'avérer nécessaires pour uniformiser les règles du jeu. Les organisations peuvent offrir des programmes souples, des congés de maternité et de paternité prolongés et des services de soutien à la garde des enfants dans le but d'améliorer la capacité et la mobilité des femmes désireuses de se perfectionner.

Le perfectionnement professionnel va de pair avec des pratiques de recrutement inclusives. Bon nombre de programmes de perfectionnement seront probablement de courte durée et offerts à l'interne dans le cadre de camps d'entraînement ou de formations continues plutôt que de programmes universitaires traditionnels. Il est important que les employeurs adoptent des pratiques de recrutement inclusives et élargissent leurs critères d'embauche pour les candidats ayant des parcours scolaires et des antécédents professionnels différents. L'International Educated Engineer (IEE) Bridging Program (programme de transition à l'intention des ingénieurs formés à l'étranger) de la Nouvelle-Écosse agit en partenariat avec des employeurs pour permettre à des ingénieurs formés à l'étranger de travailler dans une entreprise canadienne et de mettre à profit leurs compétences en milieu de travail. Ce programme incite les employeurs à faire preuve d'innovation dans leurs critères d'embauche et à tirer parti d'un vaste bassin d'ingénieurs ayant suivi leur formation dans d'autres pays.

3. Favoriser l'accès pour les femmes dans le secteur des technologies

Accroître la présence des femmes dans le secteur des technologies aura non seulement un effet bénéfique pour les femmes, mais rendra ce secteur plus inclusif. Les études montrent qu'en raison de la méthodologie et des données utilisées, de nombreux algorithmes actuels intègrent des partis pris sexistes et culturels[28].

Les interventions visant à uniformiser les règles du jeu pour les femmes dans le secteur des technologies doivent commencer très tôt en rendant les programmes de sciences, technologie, génie et mathématiques plus attrayants pour les jeunes filles et en retenant les femmes après l'obtention de leur diplôme dans ces disciplines. Alors que Statistique Canada signale que plus de femmes que jamais ont obtenu un diplôme dans ces domaines en 2016, il est capital de maintenir cet élan et d'aider les diplômées à réussir leur transition vers le monde du travail.

Il est également essentiel de combler l'écart en matière de leadership et de création d'entreprises. Selon une étude de #movethedial menée auprès de plus de 900 entreprises canadiennes du secteur des technologies, seulement 5 pour cent de femmes occupent des fonctions de PDG et 13 pour cent des fonctions de direction[29]. Plus de la moitié de ces entreprises ne comptent aucune femme au sein de leur direction. L'écart entre les sexes commence tôt dans le cycle de l'innovation : 70 pour cent des sociétés de capital de risque qui financent les entreprises technologiques émergentes n'ont aucun associé féminin.

Des fonds d'investissement spécialement voués au financement d'entreprises dirigées par des femmes ou inclusives pourraient améliorer la position des femmes dans le secteur des technologies. La société de capital de risque StandUp Ventures de Toronto reconnaît que les femmes entrepreneures font face à des défis uniques lorsqu'il s'agit d'obtenir une aide financière de démarrage. Elle finance l'intégralité des analyses de rentabilisation de projets dirigés par des femmes et investit dans des entreprises qui comptent au moins une femme au sein de la haute direction et sont détenues en proportion équitable par des femmes.

(Voir l'annexe pour des détails sur les approches nécessaires selon le secteur et la profession. Nous utilisons une grille combinant la croissance nette de l'emploi et la représentation actuelle des femmes par secteur et par profession pour illustrer les perspectives d'emploi des femmes sur le marché du travail du futur.)





03

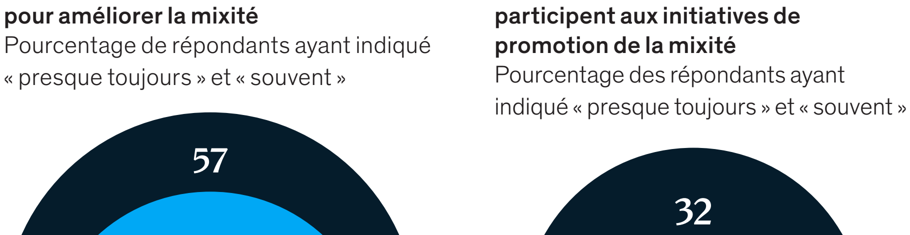
Feuille de route pour la promotion de la mixité et de l’inclusion

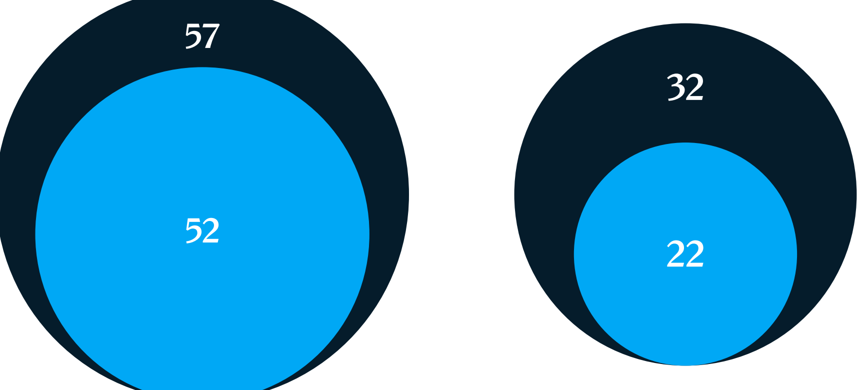
Feuille de route pour la promotion de la mixité et de l'inclusion

Les organisations canadiennes sont conscientes de la nécessité du changement : plus de 80 pour cent d'entre elles soutiennent que la mixité est en tête de liste de leurs priorités ou du moins une priorité très importante. Toutefois, cela ne se traduit pas toujours en mesures concrètes. Moins de 60 pour cent des employés – et les femmes dans une proportion moindre que les hommes – estiment que leur organisation fait souvent ou toujours ce qu'il faut pour améliorer la mixité en milieu de travail (figure 24).

Figure 24

Moins de femmes que d'hommes estiment que leur organisation et leurs collègues font ce qu'il faut pour améliorer la mixité





Source : Enquête *Employee Experience Survey 2019* menée par McKinsey Canada auprès de 6 090 employés de 29 organisations canadiennes

De toute évidence, les organisations pourraient déployer plus d'efforts pour traduire leurs bonnes intentions en résultats tangibles. Malheureusement, il n'y a pas de solution miracle pour enclencher des changements, comme l'a démontré l'étude *Women Matter* qu'a menée McKinsey au cours des dix dernières années. La réalisation de progrès significatifs vers l'égalité hommes-femmes nécessite plutôt la mise en œuvre réfléchie d'un programme de transformation persévérant, échelonné sur plusieurs années et appliqué à l'ensemble de l'organisation. C'est dans cet esprit que bon nombre d'organisations canadiennes avancées à ce chapitre parlent de « transformation » pour décrire les progrès réalisés et non d'une série d'initiatives ou de programmes.

L'atteinte de l'égalité hommes-femmes dépend aussi d'une foule d'éléments contextuels. Le développement économique, les facteurs socioéconomiques, les comportements et les croyances à l'égard des femmes, le régime fiscal et la législation, les mesures gouvernementales, les infrastructures et d'autres catalyseurs comme l'automatisation et le militantisme sont tous des facteurs ayant une influence sur l'égalité hommes-femmes. Ces éléments sont souvent complexes et interdépendants : l'amélioration de n'importe lequel d'entre d'eux peut se répercuter positivement sur les autres et créer un cercle vertueux promoteur de changement.

Afin d'aider les organisations à traduire leurs bonnes intentions en résultats significatifs, nous nous sommes inspirés de nos recommandations de 2017 pour offrir des guides pratiques et des exemples concrets illustrant les façons d'améliorer l'inclusion et la mixité en milieu de travail. Nous présentons également la transformation de sept organisations dont les efforts de transformation globale ont donné lieu à des progrès substantiels.

En outre, nous avons élargi notre feuille de route pour tenir compte de la force catalytique de l'automatisation qui transformera certainement le monde du travail au cours des dix prochaines années. Notre recommandation consiste maintenant en un écosystème formé de leviers d'action organisationnels et de trois priorités visant à aider les employés à se préparer à l'avenir dans une perspective d'égalité hommes-femmes.

Leviers d’action organisationnels

1. **Engagement de la présidence, de la direction générale et des cadres.** Aller au-delà de l’engagement verbal vis-à-vis de la mixité en mettant en œuvre un programme de changement mobilisateur s’appuyant sur une analyse de rentabilisation claire du changement.
2. **Transparence et suivi de certains indicateurs.** Fixer des objectifs de mixité et d’inclusion, en assurer un suivi cohérent, communiquer les résultats obtenus et demander à la direction d’en faire rapport.
3. **Développement du leadership féminin.** Créer des programmes officiels sur mesure visant à former des leaders féminins en plus d’établir des réseaux, des groupes de mentorat et des programmes de sponsorship officiels.
4. **Mesures favorables à la diversité.** Mettre en place des modes de travail offrant à tous les employés une certaine souplesse et la possibilité de conjuguer vie professionnelle et vie familiale, et veiller à ce que ces programmes soient compatibles avec l’avancement de la carrière.
5. **Mentalités et processus inclusifs.** Instaurer des systèmes afin que les décisions de recrutement, d’évaluation et de promotion soient dénuées de biais et offrir des programmes officiels de sensibilisation aux biais inconscients.

Trois priorités pour aider les employés à se préparer à l’avenir dans une perspective d’égalité hommes-femmes

1. **Assurer l’accès rapide à l’information sur les emplois futurs potentiels.** Assurer l’accès à l’information sur les emplois futurs potentiels, y compris sur les compétences exigées ainsi que sur les formations offertes.
2. **Rendre les méthodes de recrutement et de perfectionnement plus inclusives.** Concevoir des programmes de formation et de renouvellement des compétences pour les employés en tenant compte des besoins particuliers des femmes, y compris de leur capacité à suivre le programme, à y avoir accès et à en payer les frais.
3. **Favoriser l’accès aux femmes au secteur des technologies.** Augmenter la présence des femmes dans le secteur des technologies, notamment par des interventions précoces au sein des programmes d’études des disciplines des sciences, des technologies, du génie et des mathématiques pour les filles et par du soutien en capital aux femmes entrepreneures.

Pratiques exemplaires pour la mise en œuvre

La persévérance et l’efficacité d’exécution sont les clés de la réussite. Notre étude a recensé 32 politiques et programmes touchant la mixité et l’inclusion. Plus de la moitié des organisations qui les ont mis en œuvre en offraient une dizaine ou plus.

Pourtant, la progression des femmes aux différents niveaux hiérarchiques varie.

Il n’est pas suffisant d’augmenter le nombre d’initiatives en faveur de la mixité, il faut mettre en place un programme de changements à cet effet. L’avancement de la mixité requiert de la persévérance. Il nécessite une véritable transformation plutôt qu’une simple série d’initiatives et de programmes.

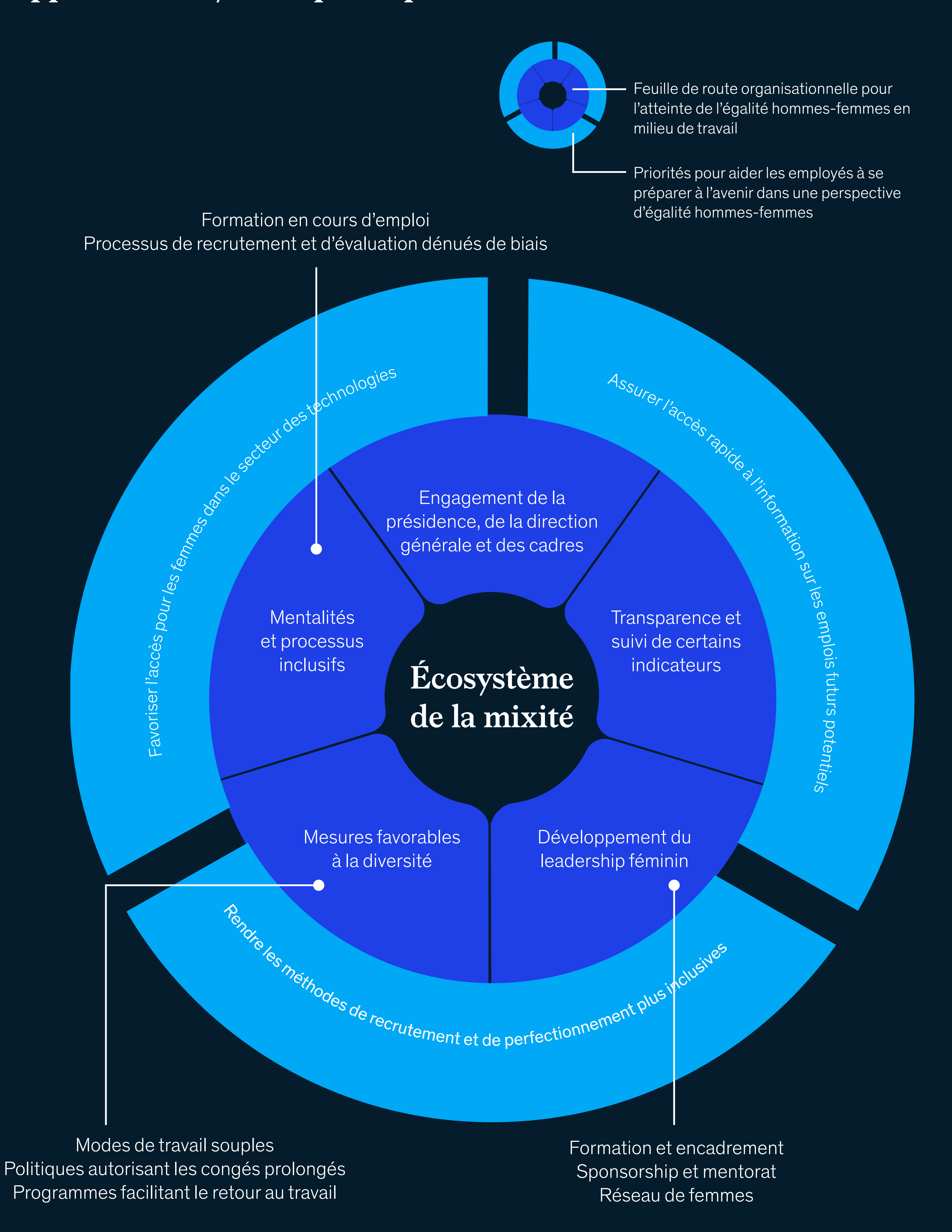
L’étude menée par McKinsey en 2016 auprès de plus de 200 entreprises européennes intitulée *Women Matter* a révélé que les organisations en tête (c.-à-d., celles dont le PDG est une femme et/ou qui comptent plus de 30 pour cent de femmes à l’échelon de la direction) avaient travaillé, en moyenne, de trois à cinq ans sur la question de la mixité et avaient établi des programmes à long terme.

Méthodologie

Nous avons repéré plus de vingt exemples d’initiatives soutenant la mixité et l’inclusion mises en place dans des organisations canadiennes et internationales. Ils figurent aux rubriques « Portrait » du présent document. Au Canada, la majorité des initiatives ont été retenues comme exemple lorsque l’organisation concernée se situait dans le premier quartile de son secteur d’activité selon notre analyse du pipeline de talents de 94 organisations. La rubrique « Transformation vers l’égalité hommes-femmes » présente l’histoire de sept organisations afin d’illustrer à quel point différents éléments de l’écosystème de la mixité se renforcent l’un l’autre pour enclencher des changements.

L’analyse de ce chapitre repose également sur les résultats de notre sondage intitulé *HR Policy and Program Survey* mené auprès de 93 organisations canadiennes et de notre sondage intitulé *Employee Experience Survey* réalisé auprès de 6 090 employés de 29 organisations canadiennes.

Approche écosystémique de promotion de la mixité et de l'inclusion



Feuille de route organisationnelle de promotion de l'inclusion et de la mixité

1. Engagement de la présidence, de la direction générale et des cadres

L'atteinte de la mixité et de l'inclusion en milieu de travail nécessite un engagement important de la présidence, de la direction générale et des cadres des organisations. Il est également essentiel de présenter un programme de changement précis, cohérent et mobilisateur qui met non seulement en lumière cet engagement à transformer l'ensemble de l'organisation, mais qui communique aussi clairement les arguments en faveur du changement.

Comme le montre notre étude, les programmes de transformation reposant sur un solide scénario de changement – qui mobilisent, motivent et informent les employés à tous les échelons d'une organisation – ont 3,7 fois plus de chances de réussir à long terme que les autres[30].

Plus de
80 %
des organisations affirment que la mixité fait partie de leurs priorités, mais seulement
45 %
des employés estiment que c'est bien le cas

Mettre l'engagement de la direction en évidence dans l'ensemble de l'organisation
Bien que bon nombre d'organisations se disent engagées à favoriser la mixité en milieu de travail, ce n'est pas toujours évident pour tous les employés.

Par exemple, plus de 80 pour cent des organisations que nous avons sondées ont indiqué que la mixité se trouve en tête de liste de leurs priorités ou du moins qu'il s'agit d'une priorité très importante. Pourtant, moins de la moitié de leurs employés estiment que la mixité fait partie des priorités de leur organisation. Une proportion encore plus faible d'entre eux estime que leur supérieur immédiat fait de la mixité une priorité (figure 25).

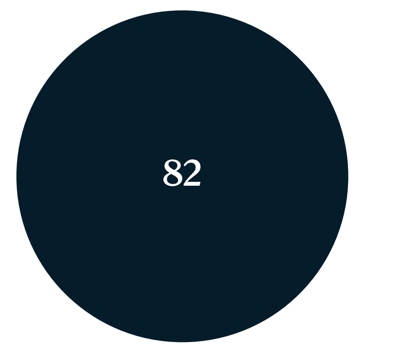
Ces données suggèrent qu'il y a encore du travail à faire pour concrétiser les engagements des dirigeants, des gestionnaires et des superviseurs en mesures concrètes dans l'ensemble de l'organisation.

Figure 25

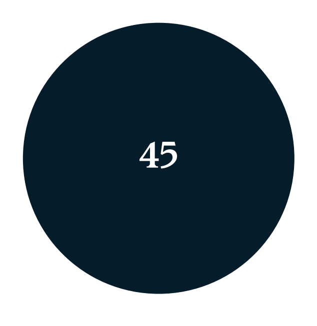
Même si beaucoup de dirigeants canadiens considèrent la mixité comme une priorité, il semble que leurs employés voient autrement l'engagement de leur organisation à ce chapitre

Pourcentage des répondants qui ont indiqué « Priorité en tête de liste » et « Priorité très importante »

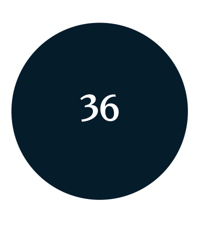
Ce qu'en disent les Ressources humaines
Dans quelle mesure la mixité est-elle importante pour **votre organisation?**



Ce qu'en disent les employés
Dans quelle mesure la mixité est-elle une priorité pour **votre organisation?**



Dans quelle mesure la mixité est-elle importante pour **vos supérieurs immédiats?**



Source : Enquête *HR Policy and Program Survey 2019* menée par McKinsey Canada réalisé auprès de 93 organisations canadiennes; sondage *Employee Experience Survey 2019* mené par McKinsey Canada auprès de 6 090 employés de 29 organisations canadiennes

Au-delà d'un engagement verbal, il faut illustrer les avantages concrets du changement.
Un programme de changement mobilisateur, qui communique clairement les avantages du changement et qui parle vraiment aux employés, est primordial pour toute entreprise qui souhaite démontrer son engagement en matière de mixité.

Presque 90 pour cent des organisations sondées ont indiqué prioriser la mixité parce qu'elle leur permet d'obtenir de meilleurs résultats. Cependant, seulement la moitié d'entre elles ont mis au point un programme de changement mobilisateur reposant sur la rentabilité et la compétitivité. Encore moins nombreuses sont celles qui ont su chiffrer les retombées commerciales attendues de la mixité et de l'inclusion (figure 26). Notre sondage de 2017 révèle ainsi que plus les employés sont près de la première ligne, moins ils sont nombreux à comprendre que la mixité est une nécessité pour le succès de leur entreprise.

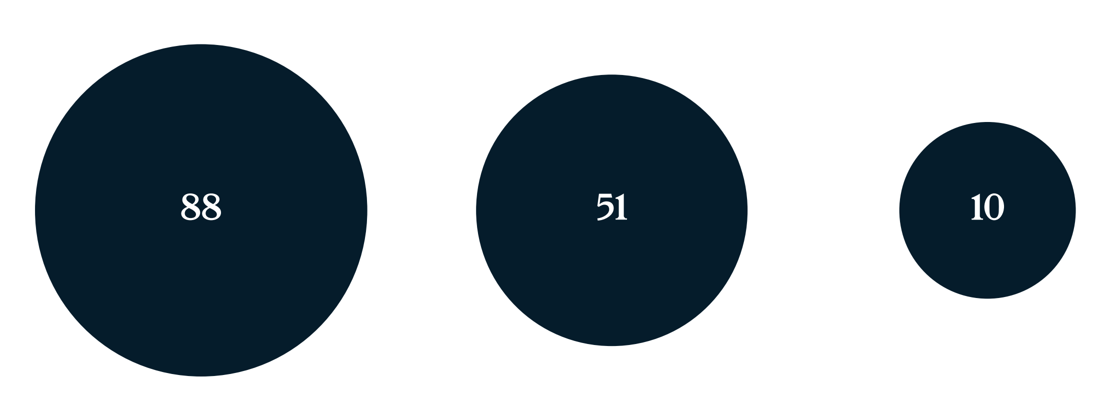
Figure 26

Peu d'organisations ont su présenter les avantages ou chiffrer les retombées de la mixité

Organisations qui priorisent la mixité parce qu'elle leur permet d'obtenir de meilleurs résultats
Pourcentage d'organisations qui ont répondu « Tout à fait d'accord » et « Plutôt d'accord »

Organisations qui ont su présenter les avantages rationnels de la mixité
Pourcentage d'organisations

Organisations qui ont chiffré les retombées commerciales attendues de la mixité
Pourcentage d'organisations



Source : *HR Policy and Program Survey 2019*, enquête de McKinsey Canada réalisée auprès de 93 organisations

Construire le changement autour des avantages et des cordes sensibles des employés
Les études montrent qu'en matière de changement, les communications mobilisent davantage les effectifs lorsqu'elles s'appuient sur des messages personnels, qui les touchent. Présenter clairement les avantages rationnels du changement est essentiel, bien sûr, mais il est tout aussi important de toucher les gens sur le plan émotif. Il faut faire vibrer leurs cordes sensibles.

Les exemples suivants, cités par différentes entreprises canadiennes, présentent à la fois la mixité en tant que nécessité économique et les avantages que constituent la mixité et l'inclusion pour l'entreprise, ses employés, ses clients, ses fournisseurs et la collectivité.

Exemples de messages véhiculés au sein d'organisations canadiennes

La mixité…

…contribue à alimenter le pipeline de talents

Nous croyons que pour dégager des rendements exceptionnels à long terme, nous avons besoin d'une exceptionnelle équipe de calibre mondial qui est à l'image de la population diversifiée des marchés où nous exerçons nos activités. Comme nous puisons dans le pipeline de talents la plus vaste possible, nous pouvons accéder aux esprits les plus brillants, assurer notre légitimité à l'échelle des marchés mondiaux et améliorer nos capacités en matière de résolution de problèmes et d'innovation[31].

– Office d'investissement du RPC

…est un impératif moral et social dont les répercussions dépassent le milieu du travail

L'inclusion est au cœur de notre philosophie. Il est impossible de combler les besoins des Canadiens en matière de logement sans les inclure dans le processus. Par conséquent, notre personnel doit bien représenter tout un chacun au pays, à commencer par les femmes qui forment la moitié de notre population. À partir de là, il devient facile d'élargir notre définition de l'inclusion. Le type d'innovations que nous recherchons pour résoudre la question du logement abordable au Canada émergera plus aisément à notre avis dans un climat de sécurité et d'appartenance.

– Evan Siddall, président et chef de la direction, Société canadienne d'hypothèques et de logement

…attire et retient les talents

La mixité est un impératif économique car elle améliore les résultats de l'entreprise, de même que sa performance financière. C'est pourquoi je me suis engagé à responsabiliser nos dirigeants pour ce qui est de former des équipes de direction mixtes qui, en plus de nous conférer un avantage concurrentiel, constitueront un atout déterminant pour attirer et retenir les employés les plus talentueux.

– François Olivier, président et chef de la direction, TC Transcontinental

…engendre de meilleurs produits et de nouvelles idées

Les équipes diversifiées créent les meilleurs produits et font naître les meilleures idées. Afin de créer d'excellents produits, une équipe doit bien comprendre la myriade de besoins et de souhaits de la grande variété des personnes qui les utiliseront. La diversité ne consiste pas à prouver que l'on est en mesure d'atteindre une cible ni à se montrer accommodant simplement pour paraître sympathique. Nous exigeons une ouverture, une curiosité et une culture suggérant à tous nos employés qu'ils peuvent être fidèles à eux-mêmes tout en étant assurés que leur opinion sera entendue[32].

— Wealthsimple Culture Manual

…contribue au dynamisme du milieu de travail

Nous croyons fermement que notre milieu de travail devrait refléter les collectivités dans lesquelles nos avocats travaillent et vivent. Nous avons à cœur d'offrir un milieu de travail inclusif où règnent le respect, la solidarité et le droit à la différence. Nous souhaitons intéresser, recruter, appuyer et fidéliser des personnes issues de diverses cultures, sans égard à leur race, leur origine ethnique, leurs convictions religieuses, leurs valeurs spirituelles, leur sexe, leur identité ou orientation sexuelle, leur âge, leurs aptitudes physiques ou leur rang social, de manière à créer le milieu de travail dynamique et inclusif qui est essentiel à notre succès[33].

– Dentons

…profite à tous

Les femmes sont de plus en plus présentes sur le marché du travail, et pas seulement en médecine. La création d'un effectif de médecins durable et sain pour tout le monde passera inévitablement par l'amélioration des questions d'égalité hommes-femmes. En médecine, des données émergentes montrent qu'un effectif diversifié peut améliorer les résultats pour les patients. Tout comme la marée montante soulève tous les bateaux, l'égalité hommes-femmes sera bénéfique pour chacun d'entre nous.

– Dre Gigi Osler, présidente de l'Association médicale canadienne

2. Transparence et suivi de certains indicateurs

Tout changement organisationnel requiert l'établissement d'objectifs, le suivi et le partage des progrès réalisés et la responsabilisation du personnel à cet égard. En matière de mixité, un plus grand nombre d'entreprises pourraient envisager d'adopter ces pratiques fondamentales afin d'assurer leur réussite à long terme.

44 %
des organisations fixent des objectifs chiffrés par sexe et seulement

43 %
responsabilisent leurs cadres supérieurs à l'atteinte de cet objectif

Transformer l'engagement en responsabilisation par l'établissement d'objectifs et le suivi de certains indicateurs

Le choix d'indicateurs exhaustifs de mixité est important car ces derniers révèlent les lacunes du pipeline de talents et les biais qui influent sur les pratiques et processus existants susceptibles de nuire à certains groupes d'employés. Plus de 80 pour cent des entreprises assurent un suivi de la mixité dans l'ensemble de leurs effectifs et 73 pour cent à chaque échelon de la direction. Pourtant, moins de la moitié des organisations effectuent le suivi d'autres formes d'indicateurs de la diversité, comme la représentativité par fonction opérationnelle, les différences dans les évaluations de rendement et les écarts salariaux entre les hommes et les femmes occupant des postes comparables.

En plus d'assurer le suivi de certains indicateurs, il est primordial de fixer des objectifs en matière de diversité afin de garantir une responsabilisation à ce chapitre. Seulement 44 pour cent des organisations fixent un type ou un autre d'objectifs chiffrés par sexe – 26 pour cent des organisations établissent des objectifs de représentativité hommes-femmes pour l'ensemble des employés et 32 pour cent pour les échelons supérieurs de la direction. Un mince 5 pour cent d'organisations fixent des objectifs pour leurs paramètres de recrutement, comme la représentation hommes-femmes au sein des candidatures étudiées et des candidatures retenues.

L'absence de suivi de la progression de l'organisation vers les objectifs a pour effet de déresponsabiliser la direction. En fait, seulement 43 pour cent des entreprises tiennent leurs cadres supérieurs responsables de la réalisation de progrès vers l'atteinte de la mixité et une proportion encore plus faible exige de leurs gestionnaires et cadres supérieurs/administrateurs qu'ils rendent des comptes à ce chapitre. Des progrès significatifs pourraient être réalisés si l'engagement était soutenu par la responsabilisation.

Le partage des indicateurs et des progrès est également utile pour signaler l'engagement d'une entreprise à générer un changement. Pour être transparente, une organisation doit reconnaître ouvertement les lacunes existantes et poser des gestes concrets afin d'y remédier.

À l'heure actuelle, seuls les cadres supérieurs ont accès à la majorité des données sur la diversité. Seulement 13 pour cent des organisations partagent une grande partie des données indicatives de la mixité avec leurs employés et très peu d'entre elles les partagent avec le grand public.

L'amélioration constante mise de l'avant grâce à l'évaluation systématique des programmes

Bien que les indicateurs de la diversité brossent un tableau des résultats des stratégies et des initiatives en matière de mixité, il est également essentiel d'évaluer attentivement l'impact de tous les programmes. Notre sondage a révélé que 45 pour cent des organisations ne procèdent pas à de telles évaluations sur leurs programmes et politiques de promotion de la mixité. Seulement 18 pour cent d'entre elles évaluent systématiquement l'impact de leurs programmes.

Pour rendre ces programmes encore plus intéressants, un plus grand nombre d'organisations pourraient mettre en place des contrôles systématiques. Il pourrait s'agir d'établir les critères de réussite du programme avant de le lancer; de nommer des sponsors à la direction; de solliciter régulièrement la rétroaction des employés et de la direction; d'évaluer et d'améliorer sans cesse le programme pour que ses avantages soient bien associés aux objectifs de mixité et d'inclusion.

Aide-mémoire – Pratiques fondamentales de suivi de la mixité et d'établissement d'objectifs

Paramètres de mesure de la mixité	Pourcentage d'organisations assurant le suivi de ce paramètre	Pourcentage d'organisations ayant établi des objectifs chiffrés pour ce paramètre
Représentation hommes-femmes		
☐ Ensemble des employés	84	26
☐ Chacun des échelons de la direction	73	26
☐ Certaines fonctions / certains services	51	14
☐ Employés promus	45	5
☐ Candidats externes à l'embauche	43	9
Différences hommes-femmes		
☐ Satisfaction de l'employé selon son sexe	48	10
☐ Attrition	46	-
☐ Salaire pour un poste comparable	42	-
☐ Licenciement	40	-
☐ Évaluations de rendement	24	-
☐ Critères de recrutement : appels de candidature, rencontres, offres et acceptation	23	8

Remarque : Le pourcentage d'organisations qui établissent des cibles pour ces paramètres et en assurent le suivi provient de l'échantillon des 93 organisations canadiennes ayant participé à notre enquête *HR Policy and Program Survey*. Cet aide-mémoire a été conçu pour servir de ligne directrice sur les pratiques à suivre. Cependant, les paramètres de mesure de la mixité au sein d'une organisation devraient être établis en fonction de sa situation particulière.

La diversité ne garantit pas l'inclusion

Au bout du compte, c'est la culture d'inclusion qui mène à la santé et à la rentabilité d'une organisation, pas seulement l'égalité hommes-femmes. Une culture inclusive englobe les manières dont on accepte, respecte et mobilise équitablement tous les employés, sans égard à leur sexe ou à d'autres caractéristiques. Dans le milieu du travail, la mixité fait référence aux différences entre les sexes et à leur représentation et le concept d'inclusion se définit comme la manière dont les employés se sentent et sont traités concrètement.

Même s'il peut sembler plus simple de faire le suivi de la mixité que de l'inclusion, les organisations doivent accorder autant d'importance à l'une comme à l'autre. De vastes études ont montré que la diversité seule ne menait pas à l'inclusion et que, sans l'inclusion, les initiatives en matière de mixité n'avaient pas toujours l'impact escompté[34]. Un milieu de travail inclusif offre les conditions adéquates pour attirer et retenir les personnes de talent, améliorer la mobilisation des employés et favoriser l'innovation.

La mesure de l'inclusion requiert une approche systématique et rigoureuse. Les organisations pourraient envisager de mener des enquêtes qualitatives anonymes à tous les échelons afin de rassembler des statistiques fondamentales sur l'expérience de leurs employés. Elles pourraient ensuite analyser ces enquêtes et d'autres sondages plus courts et plus fréquents en segmentant les employés par échelon, par ancienneté et par service. L'analyse contribuerait ainsi à mettre au jour des renseignements précieux sur les différences d'expérience et d'attitude des employés.

Par la suite, un suivi pourrait être effectué dans le cadre de discussions de groupe et d'entrevues individuelles approfondies au sujet des résultats de l'enquête. Les exemples, les témoignages, les anecdotes et les suggestions recueillis dans le cadre de ces séances étofferaient les résultats statistiques et alimenteraient la conception d'une vision d'avenir tenant réellement compte des besoins des employés.

La diversité n'est pas synonyme d'équité salariale
Une représentation diversifiée ne garantit pas l'atteinte de l'équité salariale. L'écart salarial entre les hommes et les femmes est un indicateur crucial d'égalité hommes-femmes au sein d'un milieu de travail que moins de la moitié des organisations mesurent. Les femmes sont non seulement sous-représentées dans le pipeline de talents mais elles gagnent aussi beaucoup moins que leurs homologues masculins.

Selon Statistique Canada, les femmes touchaient 87 cents pour chaque dollar gagné par un homme en 2017, ce qui équivaut à 47 jours de travail non rémunéré[35]. Les femmes occupant un poste de cadre supérieur gagnent un salaire de 24 pour cent inférieur à celui de leurs collègues masculins. Qu'elles possèdent les mêmes titres de compétence, qu'elles occupent le même poste et qu'elles aient la même expérience, les femmes touchent quatre cents de moins sur chaque dollar gagné par les hommes.

Pour combler l'écart salarial entre les hommes et les femmes, il faut d'abord et avant tout assurer le suivi de l'écart existant et en faire l'analyse. À ce chapitre, il peut s'avérer utile de procéder à l'analyse à l'échelle de l'organisation de l'écart salarial entre les hommes et les femmes, de même qu'à l'analyse de facteurs mesurables, comme l'échelon des postes et la valeur des tâches effectuées.

Le partage des données salariales avec les gestionnaires et les personnes prenant part aux processus d'embauche et de promotion pourrait aussi mener à la prise de décisions plus éclairées. D'autres initiatives, comme veiller à la transparence des échelles salariales et des processus de rémunération, éviter de demander à un candidat à l'embauche ses antécédents de salaire et consacrer un budget à l'équité salariale, constituent autant d'approches viables à la résolution des inégalités à ce chapitre.

Portrait

Comment les organisations établissent des objectifs, assurent le suivi des progrès accomplis et responsabilisent leurs dirigeants

Société canadienne d'hypothèques et de logement – Indice de diversité
Afin d'assurer le suivi de la diversité de ses effectifs, la SCHL s'est dotée d'un indice de diversité mesurant une gamme de paramètres démographiques chez ses effectifs, notamment le sexe, l'origine ethnique, la langue et d'autres affiliations sociales et culturelles. Chaque dimension de l'indice est ensuite comparée aux données démographiques de la population canadienne afin de vérifier que les effectifs de la SCHL sont bien représentatifs de la clientèle canadienne qu'ils desservent.

Gap Inc. – Chef de file dans la réduction de l'écart salarial entre les hommes et les femmes

En 2014, Gap Inc. est devenue la première société du palmarès Fortune 500 à annoncer son intention d'offrir à ses employés une rémunération égale pour un travail égal[36]. Elle a adopté plusieurs mesures pour combler l'écart salarial entre les hommes et les femmes[37] :

— **Mesurer et analyser l'écart.** Chaque année, la société mène des examens internes de l'équité salariale au moyen d'une méthodologie validée par une entreprise spécialisée dans les questions d'égalité hommes-femmes et de diversité. L'analyse comparative décèle les différences significatives dans la rémunération moyenne des hommes et des femmes pour un échelon et des fonctions d'emploi similaires, en tenant compte de variables comme l'ancienneté et le statut d'équivalent temps plein (ETP)[38].

— **Faire preuve de transparence à l'égard des gestionnaires pour les aider à prendre des décisions d'embauche et de promotion éclairées.** Tous les ans, Gap Inc. distribue à ses gestionnaires les données sur la rémunération, la répartition salariale des employés et de l'information sur la position des employés par rapport aux échelles salariales observées sur le marché externe.

— **Mettre un budget de promotion servant à remédier aux inégalités à la disposition des gestionnaires.** Ce budget fait partie du budget global consacré aux augmentations de salaire.

On ne peut se contenter de lancer du spaghetti sur le mur en espérant que ça colle. Les interventions doivent être ciblées et viser un objectif précis.

– Laura McGee, présidente, chef de la direction et fondatrice de Diversio

3. Développement du leadership féminin

Comme nous l'avons mentionné au premier chapitre, les femmes font toujours face à des défis de taille dans l'avancement de leur carrière, même si elles quittent leur organisation à un rythme similaire à celui des hommes et qu'elles aspirent autant qu'eux à être promues. Dans toutes les industries, les organisations comptent très peu de femmes parmi leurs dirigeants. Ce problème pourrait être réglé en créant les conditions requises pour attirer, embaucher, former et retenir les femmes à chaque palier du pipeline de talents. Les femmes ne devraient pas avoir à se fondre dans le moule organisationnel : les entreprises devraient plutôt faire leur possible pour les soutenir et les former afin qu'elles puissent accéder aux postes de direction.

Aller au-delà de la prise de parole

Les femmes exigent que davantage de mesures soient prises pour enclencher des changements significatifs. Notre sondage révèle que moins de femmes que d'hommes estiment que leur entreprise fait toujours ou souvent ce qu'il faut pour améliorer la mixité en milieu de travail. Une proportion encore moindre de femmes estiment que leurs collègues masculins participent aux initiatives en matière de mixité.

Pourtant, quelques organisations seulement offrent des programmes visant à soutenir l'avancement de la carrière des femmes et à développer leur leadership, autrement qu'en commanditant des conférences externes ou des fondations et organisations sans but lucratif. La défense de la mixité est cruciale et contribue à accroître la visibilité de l'engagement d'une organisation. Cependant, ce genre de solution n'enraye pas directement les obstacles que rencontrent les femmes sur le marché du travail à l'heure actuelle.

Former des leaders féminins grâce au sponsorship

Bon nombre d'études ont montré que le sponsorship est crucial à la rétention des femmes et à l'augmentation de leur présence dans le pipeline de talents[39]. Il faut préciser que le sponsorship diffère du mentorat. Bien qu'un sponsor puisse jouer un rôle de mentor en fournissant du soutien et des conseils professionnels précieux pour le perfectionnement personnel et professionnel de son protégé, il siège aussi aux tables décisionnelles et peut le défendre, le protéger, lutter en son nom et lui créer de manière proactive des possibilités d'avancement de carrière.

Notre sondage montre que les femmes sont moins souvent sponsorées que les hommes à mesure qu'elles gravissent les échelons. Par ailleurs, les hommes autant que les femmes ont tendance à avoir des sponsors de même sexe qu'eux. Étant donné la représentation en déclin des femmes dans le pipeline de talents, il est normal que ces dernières aient davantage de difficultés à trouver des femmes qui peuvent les sponsorer. Pour un sponsorship efficace, il faut que des hommes et des femmes servent de sponsors aux femmes.

Une étude menée par Catalyst a mis au jour quatre caractéristiques essentielles d'une relation de sponsorship : la confiance, l'honnêteté, la communication et l'engagement. Bien qu'une solide relation de sponsorship ne puisse s'établir de force, les entreprises pourraient tout de même jouer un rôle important en uniformisant les règles du jeu et en créant intentionnellement les conditions et l'orientation nécessaires à la naissance de relations de sponsorship saines. Selon les résultats de notre sondage, seulement 15 pour cent des organisations offrent aux femmes un type ou un autre de programmes de sponsorship officiel. En guise de moteur essentiel à l'avancement de la carrière des femmes, surtout aux échelons supérieurs, un plus grand nombre d'entreprises pourraient offrir des programmes de sponsorship afin d'aider les femmes à devenir des leaders.



Guide pratique

Aide-mémoire – Pratiques de base visant au perfectionnement et au soutien des femmes à tous les échelons

Beaucoup d'organisations négligent de mettre en place des programmes de perfectionnement de leurs cadres féminins. En plus d'implanter des programmes de sponsorship, elles pourraient intervenir de différentes façons afin de faciliter le développement du leadership et l'avancement professionnel des femmes, par exemple en offrant du mentorat en bonne et due forme, des programmes de développement des talents particulièrement prometteurs et des formations à l'intention des cadres.

Mesures liées au développement de carrière	Organisations qui agissent en ce sens (%)
☐ Sponsorship de conférences externes et d'OSBL ou de fondations favorisant la diversité	66
☐ Groupes de ressources ou d'affinité axés sur le genre	35
☐ Programme de mentorat structuré permettant aux femmes, par le jeu des rétroactions, de se faire conseiller, aider et orienter	33
☐ Tremplins pour celles qui reprennent leurs fonctions après une période d'absence	26
☐ Programme de développement des talents prometteurs, à l'intention des femmes	22
☐ Services de planification de carrière personnalisée offerts aux femmes	18
☐ Programme de sponsorship structuré amenant les cadres participants à défendre les intérêts des sponsorés, à nouer des liens et à ouvrir des possibilités	15
☐ Formation des femmes au métier de cadre	12

Remarque : Le pourcentage d'employeurs qui offrent ces programmes a été établi à partir de l'échantillon des 93 organisations canadiennes qui ont participé à notre enquête *HR Policy and Program Survey*. La liste ci-dessus donne une idée des mesures qu'il est possible d'adopter, sachant toutefois que chaque employeur doit moduler ses programmes en fonction de ses besoins.

Portrait

Exemples de programmes de développement du leadership féminin

Sodexo – Programmes de sponsorship et de mentorat

Sodexo, une entreprise internationale spécialisée dans les services de restauration et la gestion des installations, compte plus de 400 000 employés répartis dans 80 pays. Mis sur pied en 2009, SoTogether (anciennement SWIFt, pour *Sodexo Women's International Forum for talent*) est au cœur de la stratégie imaginée par l'entreprise en matière d'égalité des sexes. Ce comité consultatif international a pour mandat d'accroître la représentation des femmes qui occupent des postes de direction, mesures concrètes et objectifs précis à l'appui. Sodexo s'attend notamment à ce que 40 pour cent de ses cadres supérieurs soient des femmes d'ici 2025. Dans les neuf années qui ont suivi la mise sur pied du comité SWIFt, la proportion de cadres supérieures du groupe Sodexo est passée de 17 pour cent à 33 pour cent en 2018. Aujourd'hui, plus de la moitié des membres du conseil d'administration sont des femmes.

Sodexo offre des possibilités de sponsorship et de mentorat. Parmi ses programmes de sponsorship destinés aux femmes, l'un est structuré, d'autres sont plus informels. Le programme structuré exige de tous les cadres supérieurs des États-Unis qu'ils sponsorent au moins deux femmes. L'un des liens de sponsorship est déterminé pendant l'évaluation des talents les plus prometteurs; les autres associations se font naturellement. Sodexo offre aussi aux cadres supérieurs des conseils sur la manière d'établir des liens de sponsorship et d'agir en sponsors efficaces.

L'entreprise offre aussi des programmes spécialement conçus pour favoriser le développement de cadres internationaux féminins. Les gestionnaires de niveau intermédiaire participent à un programme de développement du leadership, d'une durée de six mois, suivi de groupes de mentorat internationaux à chacun desquels sont affectés deux mentors. Ce programme permet aux femmes de s'exprimer, d'entrer en contact avec leurs consœurs d'autres branches d'activité ou d'autres pays et d'interagir avec des cadres supérieurs.

Par ailleurs, Sodexo propose du mentorat individuel structuré dans le cadre de son programme nord-américain IMPACT, lequel permet chaque année d'apparier à des cadres supérieurs 150 gestionnaires d'avenir. Cette mesure entraîne une forte représentation de femmes et incite les mentorées des groupes minoritaires à participer au programme. Celui-ci enregistre des taux de promotion plus élevés pour les femmes que pour les cohortes prises dans leur ensemble.

Les organisations visionnaires dont l'avenir s'annonce prospère savent combien il est important de bien préparer la diversité de leur personnel. Pour tirer un maximum de bénéfices, les entreprises doivent favoriser le développement des compétences en promouvant le mentorat à tous les échelons et encourager l'organisation d'activités de sponsorship qui assurent la visibilité des cadres de demain et défendent leurs intérêts. Bien rodés, ces efforts se révèlent payants pour les « protégés », dont la carrière prend ainsi son envol, et pour les cadres en place, qui se bâtissent une réputation de moteurs de la performance et du succès de l'entreprise.

– Rohini Anand, responsable en chef de la diversité à l'échelle mondiale, Sodexo

American Express – Ou comment se donner les moyens de développer le sponsorship
En 2010, American Express a lancé son programme *Women in the Pipeline and at the Top* (WIPAT). Ce programme comprenait trois volets : formation aux questions de genre en entreprise, filières de sponsorship et mise sur pied d'une communauté mondiale d'employées d'American Express.

Plutôt que d'apparier femmes et sponsors, les responsables des filières repèrent les cadres supérieures au brillant avenir et leur offrent un perfectionnement personnalisé (pour un avancement de carrière plus rapide) et un soutien structuré (pour l'établissement de contacts clés au sein de l'entreprise)[40].

WIPAT est devenu le programme *Women Rising at American Express,* lequel poursuit sur la lancée en étoffant le pipeline de talents féminins, en promouvant la carrière des employées et en continuant de renforcer leur réseau mondial.

PayPal – Programme de mentorat mené par les employés
Axé sur les femmes et géré par le personnel, le *Unity Mentorship Program* vise à multiplier les possibilités de carrière au sein de PayPal[41]. À l'issue d'un court sondage, on apparie 100 mentors et mentorées appartenant ou non aux mêmes services. Une première session permet aux participants de voir s'ils ont été bien appariés.

Constatant la popularité du programme, PayPal a décidé d'y ajouter le mentorat en petits groupes et le mentorat par les pairs. La première formule consiste à apparier un(e) cadre supérieur(e) à 20 mentorées; tous les mois, le groupe étudie une problématique donnée.

Tout comme les filières de sponsorship d'American Express, le programme de PayPal permet aux femmes de rencontrer de possibles mentors et de trouver les formes de soutien qui répondront le mieux à leurs besoins et à leurs objectifs de perfectionnement.

Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public – Groupe d'affinité Dynamique des genres et production de mesures
En 2017, Investissements PSP a constitué un Conseil sur l'inclusion et la diversité. Il s'agit d'un groupe intersectoriel d'employés qui se sont portés volontaires et que passionne l'idée de susciter une culture interne axée sur l'inclusion et la diversité (« Une seule PSP »). Le Conseil a établi huit groupes d'affinité. À l'intérieur du groupe « Dynamique des genres », hommes et femmes discutent des problèmes internes liés au genre ainsi que des solutions possibles.

L'approche d'Investissements PSP consiste à écouter ses employés et les membres de ses groupes d'affinité afin d'évaluer les enjeux soulevés et de mettre à l'essai les solutions suggérées.

Quand un groupe d'affinité examine par exemple la difficulté qu'ont les mères qui travaillent à planifier un déplacement décidé au dernier moment, l'employeur prend une mesure qu'il met à l'essai dans une seule unité ou auprès de certains employés avant de l'appliquer dans toute l'entreprise. Les groupes cibles et les séances de création concertée permettent aux employés de confronter leurs points de vue et d'élargir la portée de la solution. Une stratégie de gestion des changements préside par ailleurs à la mise en œuvre des programmes et politiques afin qu'elle se fasse de manière cohérente et uniforme d'un bout à l'autre de l'entreprise.

En mars 2015, peu de femmes occupaient des postes de direction au sein d'Investissements PSP. Aujourd'hui, leur nombre est passé à 33 pour cent. La proportion de femmes qui siège au conseil d'administration se chiffre à 46 pour cent. La culture interne a également évolué : les employés sont plus nombreux à s'exprimer et à discuter ouvertement des enjeux. La haute direction est davantage portée à soutenir la tenue d'activités axées sur la diversité et à y participer.

36 %

des femmes ont un partenaire mais ont la responsabilité de l'ensemble (ou presque) des tâches domestiques ou liées aux enfants, comparativement à

8 %

des hommes

4. Mesures favorables à la diversité

Les modalités de travail flexibles, les politiques concernant les congés prolongés et les programmes de retour au travail sont d'indispensables moyens de composer avec la diversité tout en aidant chaque employé à équilibrer travail et vie personnelle. Ces mesures ont une importance toute particulière pour les femmes, plus facilement exposées au syndrome du « double fardeau » que constituent les obligations professionnelles et les tâches domestiques. Bien que 36 pour cent des femmes sondées aient un partenaire, elles ont la responsabilité de la plupart sinon de la totalité des tâches domestiques ou liées aux enfants, comparativement à 8 pour cent des hommes. S'il faut en outre suivre le modèle « performante partout et en tout temps », il est d'autant plus difficile à une femme d'accéder à un poste de direction.

Pour un meilleur équilibre : soutien aux parents et programmes axés sur la flexibilité
Le besoin est réel : les employeurs doivent aider davantage hommes et femmes à conjuguer leurs obligations familiales et professionnelles. Moins de la moitié des employés disent que leurs supérieurs les aident à équilibrer obligations professionnelles et vie personnelle. La majorité des employeurs sondés offrent une certaine flexibilité sous une forme ou une autre (horaires variables, télétravail...).

47 %

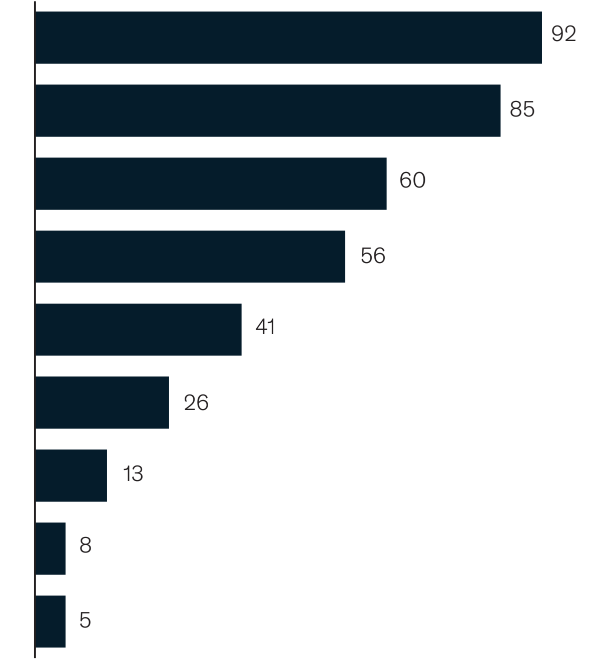
des employés disent que leurs supérieurs les aident à équilibrer obligations professionnelles et vie personnelle

Figure 27

La plupart des employeurs favorisent la flexibilité mais la garde des enfants suscite peu d'intérêt

Politiques et programmes favorisant l'équilibre travail-vie privée
Pourcentage d'organisations offrant les accommodements ci-dessous

Congé pour décès
Horaires variables
Télétravail (possibilité de travailler chez soi au moins un jour par semaine)
Travail à temps partiel ou selon un horaire réduit, au choix de l'employé
Programmes facilitant la transition en amont et en aval d'un congé prolongé
Autres
Services de garde d'enfant en cas d'urgence
Garderie sur place
Aide au paiement des services de garde



Source : Enquête *HR Policy and Program Survey 2019* menée par McKinsey & Company Canada auprès de 93 employeurs canadiens

La réussite des programmes favorisant la flexibilité nécessite un changement de culture – il faut s'habituer aux nouvelles façons de travailler. Notre étude de 2017 a montré que des employés voyaient dans ces programmes un frein à leur carrière. Les femmes les mettent plus souvent à profit que les hommes et sont donc davantage pénalisées[42]. Entre la présence au travail et la performance, un changement de paradigme s'impose pour que les employés soient incités à se prévaloir des programmes sans que leur carrière n'en souffre. Idéalement, ce choix devrait devenir la norme et non pas demeurer l'exception.

Si 38 pour cent des employés sondés ont des enfants de moins de 18 ans, peu d'employeurs répondent aux besoins des parents, par exemple en s'associant à une garderie ou en offrant un service de garde sur place (figure 27). D'après les études, un tel service peut pourtant améliorer la performance et réduire l'absentéisme, tout en exerçant sur la main-d'œuvre un effet d'attraction et de fidélisation[43].

Congés prolongés : pour une meilleure transition en amont comme en aval
Les employeurs sont encore moins nombreux à offrir des programmes censés aider les employés quand ils partent en congé de longue durée et quand ils en reviennent (figure 28). Quand le congé est motivé par des obligations familiales, l'absence de programme peut pénaliser davantage les femmes lors du retour au travail.

Par exemple, à l'extérieur du Québec, seul un homme sur quatre prend un congé parental au cours des trois premières années suivant la naissance d'un enfant et il s'absente moins de deux semaines et demie[44]. Les stéréotypes et les idées reçues qui entourent la grossesse et les congés de maternité (un autre « mur », selon certains) peuvent nuire à l'avancement professionnel des mères[45].

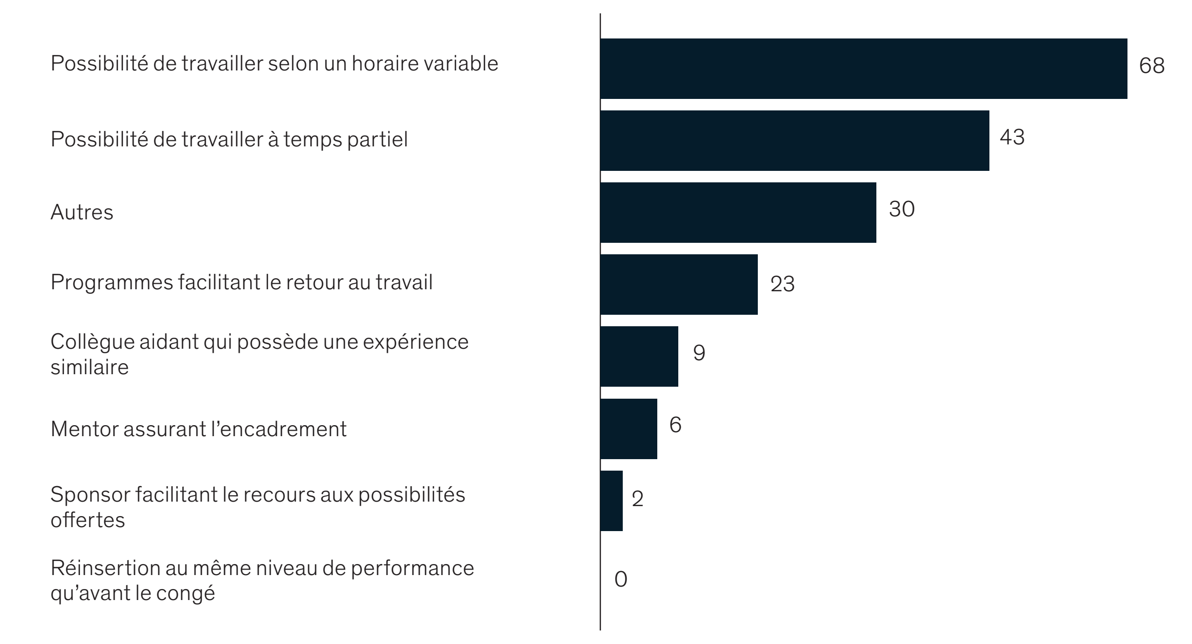
Les programmes de soutien aux parents qui travaillent et aux employés qui reviennent d'un congé prolongé peuvent changer la donne pour tous et rétablir les chances pour les femmes.

Figure 28

Peu d'employeurs offrent des programmes censés aider les employés quand ils partent en congé prolongé et quand ils en reviennent

Politiques et programmes pour nouveau parent de retour après un congé de maternité, de paternité ou autorisé

Pourcentage d'organisations offrant les accommodements ci-dessous



Source : Enquête *HR Policy and Program Survey 2019* menée par McKinsey & Company Canada auprès de 93 employeurs canadiens

Exemples de mesures favorables à la diversité

Groupe ALDO – Mesures d'intégration travail-vie privée
Estimant qu'il existe un lien étroit entre l'innovation et l'équilibre travail-vie personnelle, le Groupe ALDO a pris des mesures en ce sens. Son approche personnalisée varie selon la fonction occupée – les besoins des intéressés dépendant du rôle qu'ils jouent dans l'entreprise.

L'employeur a défini des lignes directrices en 2018 pour promouvoir les horaires flexibles (avec plages fixes et variables clairement précisées). Il incite tous ses associés à travailler chez eux au moins un jour par semaine et, depuis plusieurs années, leur offre tout un éventail de services, notamment : partenariat avec une garderie proche du siège social, entente avec la cafétéria (les employés peuvent emporter chez eux des mets du jour) et « vendredis d'été » permettant de quitter plus tôt le bureau.

Le programme VITALITÉ du Groupe ALDO offre aussi divers avantages accessoires (cours de mise en forme, exercices de pleine conscience, centre de conditionnement physique sur place ouvert en continu, salle de yoga, sports d'équipe, services de coiffure, etc.).

Société canadienne d'hypothèques et de logement – Approche ROWE (*Results-Only Work Environment*)
La SCHL a adopté l'approche ROWE^{MC}, qui consiste à confier aux employés la pleine responsabilité de leur travail et à leur donner une totale autonomie. Il leur appartient ainsi de choisir quand et où travailler, du moment que les résultats sont à la hauteur. Il ne s'agit pas de modalités de travail flexible, de partage de poste, de télétravail ni de travail à domicile. L'approche ROWE vise à ce que les employés, responsabilisés et autonomes, produisent les résultats attendus. L'employé ne se rend plus « à son travail »; le travail, c'est désormais « ce qu'il a à faire ». Pour les supérieurs, il ne s'agit plus de gérer du personnel et des heures, mais d'assurer l'encadrement qui produira la performance recherchée. À la SCHL, ce ne sont plus le « où » et le « quand » qui comptent, mais le « quoi ».

Patagonia – Pionnière des garderies en entreprise
En 1985, Patagonia créait le Great Pacific Child Development Center pour offrir des services de garde en rapport avec le souci qu'elle a des enfants et de leurs parents[46]. Aujourd'hui, le centre accueille quotidiennement 80 nourrissons ou enfants de neuf ans ou moins au siège social de Ventura, en Californie. L'entreprise assure aussi un service de garde parascolaire, un camp d'été d'apprentissage du surf et le transport des enfants par autobus.

En 2016, l'entreprise a ouvert un local pour les tout-petits pour le personnel de son entrepôt de distribution de Reno, au Nevada. L'année suivante, on y accueillait des enfants de 9 à 18 mois.

Patagonia emploie aussi une professionnelle qui accompagne les mères allaitantes que leur travail appelle à l'extérieur. On estime que 85 pour cent des employés de Patagonia qui ont des enfants recourent à ces services, pour lesquels ils déboursent entre 500 et 1 300 $US (une aide est offerte aux familles admissibles). Ce n'est rien en regard du budget annuel des services de garde de l'entreprise (1 million de dollars). Les coûts sont récupérés jusqu'à concurrence de 91 pour cent grâce aux crédits d'impôt fédéraux, à la fidélisation des employés et aux gains de productivité.

Aurizon – Programme *Shared Care*
Shared Care a marqué une refonte complète des programmes de congés parentaux de l'entreprise australienne Aurizon. Les employés peuvent choisir quel parent assumera les soins de base que réclame l'enfant au cours de la première année[47]. L'objectif est double : 1) offrir aux hommes un incitatif financier s'ils choisissent de prendre un congé pour s'occuper de leur enfant et 2) atténuer l'impact qu'un congé parental sans solde et un emploi à temps partiel a sur la carrière et le revenu des employées[48].

Selon l'occupation professionnelle des parents chez Aurizon, différents scénarios sont prévus. Supposons qu'une employée veuille reprendre son poste à temps plein quand elle aura terminé de s'occuper de son nouveau-né pendant au maximum six mois. Son conjoint travaille ailleurs; pour assumer à temps plein ses responsabilités parentales, elle devrait normalement demander un congé sans solde. Aurizon lui verse donc 150 pour cent de son salaire pendant les 13 à 26 semaines où le père s'occupe de l'enfant.

5. Mentalités et processus inclusifs

Une entreprise qui aspire à la mixité se doit d'instituer une culture d'inclusion sous peine de compromettre l'efficacité de bon nombre des mesures dont nous avons parlé. Si l'employeur néglige l'inclusion et n'agit pas sur les mentalités, la culture interne ou les processus pour limiter l'effet des partis pris et des biais, il risque d'embaucher de plus en plus de femmes sans mettre en place un environnement réellement inclusif, où chacun se sent bien accueilli et apprécié.

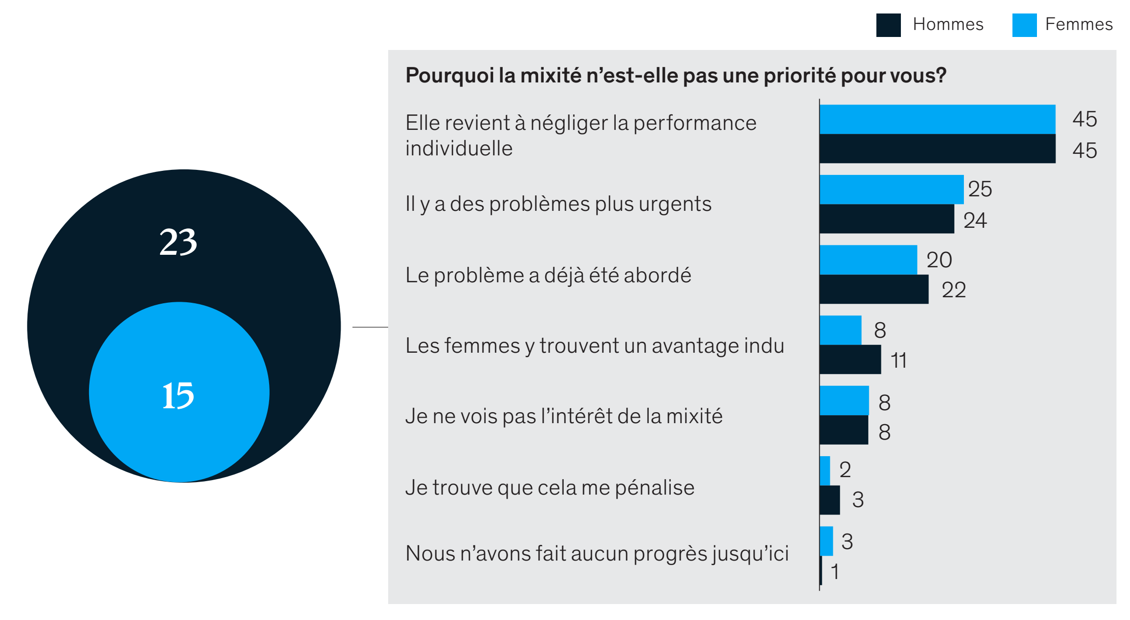
D'après notre enquête, les hommes sont moins disposés à considérer la mixité comme une priorité. Pour quelles raisons? La moitié d'entre eux estiment que cela revient à dévaloriser la performance individuelle (figure 29). Pour favoriser l'inclusion, les employeurs peuvent prévoir la « neutralisation » systématique des processus de recrutement et d'évaluation du rendement, mais aussi aider les employés à reconnaître les biais sur lesquels reposent leurs décisions courantes. De telles mesures contribueront à calmer les inquiétudes entourant l'impartialité et l'équité des programmes censés favoriser la mixité.

Figure 29

« La mixité? Pas une priorité. » – Hommes et femmes invoquent les mêmes raisons

Les hommes sont plus nombreux à considérer que la mixité n'est pas une priorité

Pourcentage de répondants pour qui la mixité est non prioritaire ou faiblement prioritaire



Source : Enquête *Employee Experience Survey 2019* menée par McKinsey Canada auprès de 6 090 employés de 29 organisations canadiennes

43 %

des employés pensent que les promotions reposent sur des critères impartiaux et objectifs

Seulement

23 %

des employeurs imposent une formation sur les biais inconscients au personnel chargé des évaluations du rendement

Pour des processus de recrutement et d'évaluation sans biais

Les groupes minoritaires peuvent être pénalisés de manière disproportionnée si des biais inconscients sont à l'œuvre au moment de l'embauche ou des promotions. Or, c'est principalement dans le cadre de ces activités que l'on peut équilibrer la représentation des femmes, tous talents confondus. Si l'on veut améliorer la parité entre les sexes, accroître la diversité et favoriser l'inclusion, il est crucial de veiller à l'impartialité des processus en jeu.

D'après notre enquête, moins de la moitié des employés pensent que les promotions reposent sur des critères impartiaux et objectifs. Les femmes sont deux fois plus enclines à penser que leur sexe limite les possibilités d'augmentation ou de promotion qui leur sont offertes.

Pourtant, les employeurs ne luttent guère contre les biais sous-jacents aux processus d'embauche et de promotion. Ils ne sont que 23 pour cent à imposer une formation pertinente au personnel chargé des évaluations de rendement. Quant à la proportion de ceux qui exigent l'examen d'un éventail représentatif de candidats quand un poste s'ouvre ou qu'une promotion est offerte, elle n'est que de 31 pour cent.

La formation obligatoire des recruteurs aux biais inconscients et le contrôle des évaluations de rendement par groupes (pour détection des éventuels partis pris) sont des exemples de mesures qui, en plus de réduire les biais, peuvent accroître la confiance des employés.

Embauche et promotions : guide pratique de suppression des biais

Mesures d'élimination des biais	Embauche	Évaluations et promotions
Pourcentage d'organisations prenant les mesures ci-dessous		
☐ Définir des objectifs de diversité	8	5
☐ Utiliser des protocoles ou outils de lecture automatique des CV	18	-
☐ Exiger la prise en compte d'un éventail représentatif de candidats	31	26
☐ Utiliser des critères d'évaluation clairs et les appliquer de manière uniforme	75	68
☐ Imposer aux employés concernés une formation sur les biais inconscients	37	26
☐ Avant tout processus d'embauche, rappeler comment éviter les biais inconscients	39	22
☐ Faire participer aux entretiens et discussions quelqu'un qui ne prendra pas directement part aux décisions	35	32
☐ Exiger un groupe d'évaluateurs représentatif (au moins un entretien mené par une employée, par exemple)	38	-
☐ Contrôler les résultats pour repérer d'éventuels biais	40	32
☐ Concevoir des stratégies particulières pour les groupes sous-représentés	27	22

Portrait

Exemples de mesures d'élimination des biais

Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité – Rencontre de calibrage pour évaluation du rendement

La Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) a institué un processus rigoureux de calibrage multiniveau qui vise à supprimer les biais pouvant fausser l'évaluation annuelle du rendement. Chaque employé est évalué par son supérieur immédiat. Les résultats sont ensuite normalisés en prenant en compte un large éventail d'employés et d'équipes afin d'éliminer les éventuels biais personnels.

Avant le calibrage, les gestionnaires s'entretiennent individuellement avec leurs subordonnés et remplissent une fiche d'évaluation. La première étape du calibrage consiste à réunir toute l'équipe d'encadrement du secteur d'activité considéré; un représentant des Ressources humaines anime la rencontre. On commence par évaluer tous les employés qui relèvent du cadre de premier niveau afin que chaque participant ait l'assurance que les gestionnaires évaluent leurs subordonnés immédiats de manière impartiale et uniforme. Pour les membres de la direction, cela présente aussi l'intérêt de mieux connaître les employés des échelons inférieurs.

Cette étape terminée, les cadres des niveaux inférieurs sortent afin que les autres participants calibrent leur rendement. C'est ensuite au tour des cadres supérieurs de sortir. Leur rendement est calibré par les personnes demeurées dans la salle. Les vice-présidents de chaque secteur d'activité soumettent les résultats calibrés au PDG. Ils discutent ensemble de l'efficacité générale des cadres et ciblent des candidats à leur succession qui leur paraissent prometteurs.

Lors du calibrage, les évaluations inhabituelles sont scrutées de près. Il faut s'assurer que les résultats sont impartiaux, comparables et équitables. Tous les participants doivent préparer des exemples concrets qui témoignent du rendement de l'employé évalué.

Office d'investissement du régime de pensions du Canada – Rappels à l'ordre et suivi des indicateurs
Pour aider ses équipes à calibrer les évaluations du rendement, l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada (OIRPC) leur rappelle les consignes et recourt à un outil de suivi en temps réel. Son guide de calibrage contient des avertissements du genre « Attention aux biais » et « Préparez-vous à être rappelé(e) à l'ordre ». On y trouve aussi des exemples de propos tendancieux – « Il ou elle n'a jamais exprimé le désir d'être promu(e) », par exemple. Les participants peuvent ainsi se surveiller mutuellement.

Par ailleurs, l'OIRPC dresse en temps réel un graphique des indicateurs de mixité qui permet de connaître l'impact de telle ou telle évaluation sur l'un ou l'autre sexe, par équipe, par service, etc. Cet outil de suivi permet aux évaluateurs d'être davantage conscients des questions d'équité entre les sexes et de calibrer leurs jugements en temps réel plutôt qu'après coup.

Différents types de formation de base en inclusion

Type de formation	Organisations qui agissent en ce sens (%)
Biais inconscients	52
Pratiques non discriminatoires	58
Mise en place d'un milieu de travail inclusif	49
Équipes à taux de diversité élevé : comment gérer et travailler	40

Exemples d'approches visant une culture inclusive

MaRS Discovery District – L'apprentissage du respect confié à des comédiens professionnels
S'il est original de recourir aux talents de véritables comédiens pour organiser un atelier obligatoire, cela peut aussi, et de manière très efficace, susciter de l'empathie pour les personnes que des comportements inappropriés pourraient blesser.

C'est l'approche qu'a choisie MaRS Discovery District pour monter sa formation sur le respect en milieu de travail. Entre deux discussions, des comédiens jouaient des scènes réalistes mettant en lumière différentes façons de répondre à un comportement inadéquat (harcèlement sexuel, violence verbale, etc.). On donnait en même temps des exemples du soutien entre pairs et des gestes d'inclusion que MaRS encourage. La formation a eu tant de succès que MaRS en a tiré des séquences vidéo utilisables en tout temps.

Commission des valeurs mobilières de l'Ontario – Des approches descendantes et ascendantes qui facilitent l'inclusion
La Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) applique l'égalité entre les sexes aux échelons de la direction, des cadres et des professionnels. En matière de mixité, la CVMO ne suit pas de programmes et de politiques à proprement parler mais elle promeut avec succès la diversité et l'inclusion en suivant deux grands axes : 1) imputabilité et soutien de la direction et 2) initiatives du personnel visant à définir et à façonner la culture interne.

Encouragés en ce sens par le président et chef de la direction, les cadres supérieurs de la CVMO investissent dans des pratiques de gestion, des politiques relatives au milieu de travail et des programmes de perfectionnement professionnel marqués au coin de l'inclusion.

Les politiques relatives au milieu de travail visent à abattre les obstacles au profit de tous les employés et à assurer un soutien maximal à ces derniers. Le modèle des compétences en leadership intègre les comportements fondés sur les valeurs de l'organisation au processus d'évaluation et de planification du rendement. Les cadres sont formés aux politiques et aux pratiques de gestion. La formation comprend un module sur le recrutement inclusif censé aider à supprimer les biais inconscients au moment des embauches.

Consciente du rôle vital que jouent les employés dans l'institution de la culture interne, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario leur a demandé – au moyen de sondages, de groupes cibles et d'un scrutin électronique mené pendant une séance de discussion ouverte – de dire à quelles valeurs organisationnelles ils sont particulièrement sensibles. C'est ainsi que « les gens » est à présent l'une des trois premières : (« Nous accordons le respect que nous désirons obtenir. La diversité et l'inclusion font ressortir le meilleur de nous. Le travail d'équipe nous donne de la force. »). Cette approche issue de la base contribue à instituer une culture inclusive où les employés ne craignent pas de dire ce qu'ils pensent, quels sont leurs besoins et ce à quoi ils attachent de l'importance.

Nos employés partagent un souci du bien commun qui crée entre eux un lien bien particulier. À la CVMO, nous cherchons à établir une culture inclusive et vivante en valorisant les atouts de nos gens et les réalisations collectives de toute l'équipe.

– Maureen Jensen, présidente et chef de la direction, Commission des valeurs mobilières de l'Ontario

Se préparer aux futures réalités professionnelles sous l'angle de l'égalité entre les sexes

Le chapitre 2 nous a appris que si l'égalité entre les sexes n'est pas réalisée aujourd'hui, cela peut peser sur l'avenir professionnel des femmes. L'automatisation transforme un grand nombre de métiers et de secteurs d'activité. Le marché du travail connaît des bouleversements qui, à court terme, pourraient avoir une incidence sur les deux sexes. Entre 8 et 36 pour cent des titulaires actuels d'un emploi pourraient, d'ici 2030, devoir changer de profession et acquérir de nouvelles compétences.

Compte tenu des inégalités actuelles entre les sexes, la transition pourrait être plus difficile pour les femmes. La répartition inégale du travail non rémunéré, le déséquilibre en ce qui a trait aux sciences, aux technologies, au génie et aux mathématiques (STEM), les injustices salariales et la persistance des normes socioculturelles entourant les métiers dits féminins pourraient exclure les femmes des emplois futurs les plus intéressants. Des progrès ont été accomplis en matière de parité. Pour éviter de revenir en arrière, il faut définir les priorités en pensant « égalité entre les sexes ».

Les entreprises ont tout intérêt à préparer leur personnel féminin aux futures réalités professionnelles. Des programmes de formation stratégiques feront gagner en compétitivité celles qui disposeront d'un bassin diversifié d'employés qualifiés, aptes à saisir les nouvelles possibilités. Dans bien des secteurs qui pourraient bientôt manquer de main-d'œuvre ou de compétences (fabrication et mines, par exemple), les femmes représentent une source abondante et encore peu utilisée d'éléments talentueux.

Selon nous, l'adaptation des femmes à la future donne impose d'agir selon trois grands axes.

1. Assurer l'accès rapide à l'information sur les emplois futurs potentiels
Une meilleure connaissance des futures possibilités d'emploi, des compétences requises ainsi que de la formation et du soutien offerts pourrait inciter plus de femmes à occuper des postes à fort potentiel de croissance. Au Canada, on manque actuellement de données à jour et fiables sur le marché du travail – ce sont souvent les provinces et les territoires qui les recueillent, mais de manière non uniforme.

Le futur marché du travail demeurera dynamique; l'évolution rapide de la technologie entraînera l'apparition de métiers inconnus jusqu'ici. Pour mieux cerner les perspectives d'emploi, les compétences à acquérir et le perfectionnement à assurer, les entreprises pourraient envisager de collaborer avec les gouvernements, les agences de placement, les établissements d'enseignement et les OSBL.

Exemples de programmes assurant un meilleur éclairage

Hopcarrière RBC^MC – Des possibilités de carrière insoupçonnées

Afin de préparer les jeunes Canadiens et la société en général aux emplois de demain, la Banque Royale du Canada a conçu Hopcarrière RBC^MC, programme qui permet à chacun de connaître, en cette nouvelle ère d'automatisation, les nouvelles possibilités de carrière que lui offrent ses compétences. Cet outil en ligne fourni gratuitement par Objectif avenir RBC repose sur le rapport *Humains recherchés* que RBC a publié en 2018 et qui explique le parti que les jeunes travailleurs canadiens peuvent tirer de la nouvelle révolution numérique. Pour savoir sur quels postes l'automatisation aura le plus d'impact, les chercheurs ont examiné 20 000 niveaux de compétence associés à 300 professions. Les impacts seront bien réels, mais RBC prévoit la création de 2,4 millions d'emplois au cours des quatre prochaines années.

Pour connaître ses perspectives de carrière, chacun peut, à partir du site Hopcarrière RBC, suivre le processus en quatre étapes proposé, lequel permet d'évaluer ses principales compétences, ses champs d'intérêt et son expérience. L'outil recommande ensuite les carrières qui correspondent le mieux au profil considéré. Hopcarrière RBC repose sur un algorithme exclusif qui calibre les dernières données relatives au marché du travail canadien (emplois demandés, croissance, automatisation, revenus potentiels) et indique à l'utilisateur où sont affichées les offres d'emploi qui pourraient l'intéresser. Hopcarrière RBC est aussi une passerelle directe avec des outils qui, entre autres choses, facilitent la rédaction d'un CV et le réseautage.

Depuis le lancement en 2018 de Hopcarrière RBC, 134 000 Canadiens ont consulté le site et 29 000 d'entre eux ont suivi entièrement le processus de profilage. Huit de ces répondants sur dix avaient entre 15 et 29 ans, ce qui révèle le grand intérêt des jeunes pour les compétences qu'exigeront les emplois du futur.

Le rapport et l'outil en ligne précités témoignent des mesures proactives que prennent les chefs de file du monde des affaires pour sensibiliser le public aux enjeux et aux possibilités de l'automatisation. Chacun peut désormais évaluer son niveau de vulnérabilité actuel et trouver quels emplois s'offriront à lui.

Hopcarrière RBC est un outil gratuit qui offre des informations claires, personnalisées et impartiales sur les possibilités de carrière. Les utilisateurs gagnent ainsi en assurance et, le moment venu, pourront faire de meilleurs choix. Dans un marché de l'emploi en perpétuelle évolution, des milliers de jeunes Canadiens se servent de Hopcarrière RBC pour décider de leur avenir, connaissant les compétences requises.

– Valerie Chort, vice-présidente, Citoyenneté d'entreprise, RBC

Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship – Données ouvertes sur les futurs besoins en main-d'œuvre

Organisme indépendant et non partisan, le Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship (BII+E) aspire à un Canada prospère où chacun a ses chances. Lancé en 2018, le projet *L'emploi en 2030* vise à dégager ce qui, sur le plan technologique, économique, environnemental ou social, pourrait influer sur le marché du travail canadien afin d'examiner, à l'intérieur d'un cadre bien défini, quels types de compétences et d'emplois seront probablement demandés d'ici 2030. Le but du projet est de constituer une base de données ouverte permettant d'établir, à propos de cette demande, des prévisions traduisant l'évolution que connaîtra le marché du travail d'un bout à l'autre du pays. Faisant appel à de nouvelles sources de données et combinant études prospectives, prévisions des experts et algorithmes d'apprentissage automatique, le projet *L'emploi en 2030* peut contribuer à combler d'importantes lacunes en matière d'information.

La connaissance des besoins liés au marché de l'emploi exige que les organismes publics et les acteurs privés unissent leurs efforts. En s'adressant à des interlocuteurs variés (sociétés privées, universités, représentants syndicaux, OSBL…), les responsables du projet *L'emploi en 2030* pensent pouvoir dresser un inventaire exhaustif, détaillé et directement exploitable des compétences qui seront recherchées au Canada pendant les 10 à 15 prochaines années.

Comment préparer la main-d’œuvre du futur tout en assurant l’égalité entre les sexes

Enjeu	Approches possibles	Pour garantir l’égalité…
Doter le personnel de nouvelles compétences	• Faire connaître les nouvelles compétences sur le « marché de l’emploi » interne • Financer des « minidiplômes » et des diplômes standard avec des universités partenaires	• Déterminer les obstacles empêchant les femmes d’accéder aux postes ou programmes de formation internes (culture organisationnelle, mécanismes d’accès, contraintes de temps, absence de sponsorship)
Améliorer les compétences existantes	• Procéder par formations courtes et ludiques ou d’appoint (aide-mémoire), toute formule de type juste-à-temps qui encourage les employés à se perfectionner par eux-mêmes	• Tester les formations ludiques auprès d’employés des deux sexes afin de s’assurer qu’aucun biais inconscient ne teinte les défis à relever et les gratifications offertes
Conserver les perles rares	• Mettre sur pied une équipe de gestion des talents numériques pour combler les besoins de ces derniers	• Recruter une équipe représentative de la diversité pour la gestion des talents numériques afin que leurs besoins soient pris en compte
Centraliser la gestion des capacités afin de mieux affecter les perles rares	• Affecter les tâches de manière dynamique à l’aide d’un outil de type plateforme de talents insensible aux séparations entre services internes	• Étudier les plateformes d’attribution de tâches et veiller à ce que chacun ait accès aux opportunités offertes, sans distinction de genre
Redéfinir postes et projets afin de confier les tâches clés aux perles rares	• Confier les tâches les plus ardues au personnel expérimenté ou le plus talentueux (p. ex., lors de chirurgies cardiaques, laisser les activités critiques aux chirurgiens d’expérience, et confier la préparation des patients et la fermeture de la cage thoracique aux chirurgiens plus débutants)	• Repenser les rôles clés afin d’éviter la féminisation des fonctions auxiliaires et d’offrir aux femmes des formations par étapes leur permettant d’assumer des tâches exigeant un niveau supérieur de qualification
« Louer » du personnel avec « option d’achat »	• Se servir des programmathons autant pour résoudre un problème précis que pour repérer les jeunes prodiges du numérique	• Programmathons : veiller à la diversité des animateurs et des participants afin que les produits résultants s’adressent à tous
Créer des bassins d’employés potentiels dans lesquels puiser	• Cofinancer un établissement d’enseignement ou en fonder un	• Recrutement d’étudiants : veiller à ce que les femmes soient bien représentées
Obtenir les compétences intrinsèques (recrutement) et créer celles qui manquent	• Recruter des talents auprès de partenaires de la collectivité, dans le cadre de programmes d’apprentissage offrant une formation complète aux employés recrutés au premier échelon	• Programmes d’apprentissage : fixer des objectifs de parité et veiller à la présence de mentors et de sponsors féminins auprès des nouvelles recrues

2. Rendre les méthodes de recrutement et de perfectionnement plus inclusives

Pour acquérir les compétences qu’exigeront les emplois du futur, hommes et femmes auront besoin d’aide. Or, du fait des inégalités structurelles propres à notre société, les femmes ne bénéficient pas autant des programmes de formation et de perfectionnement. Le fait notamment de devoir assumer la majeure partie des obligations familiales et des soins aux aînés ne laisse guère le temps d’acquérir de nouvelles compétences. En répondant aux besoins et aux difficultés qu’éprouvent les femmes, des formules de travail flexible et des programmes de soutien les aideraient à trouver l’équilibre entre travail rémunéré et tâches non rémunérées, ce qui leur permettrait de se perfectionner.

La nouvelle ère ne s’ouvrira aux femmes que si le recrutement et le perfectionnement se font de manière inclusive. Si tel ou tel emploi ou secteur est réservé à un sexe en particulier, les femmes auront du mal à s’initier aux fonctions dévolues actuellement aux hommes. Les employeurs devront continuer à combattre les biais inconscients qui entachent le recrutement et prendre en considération un plus large éventail de formations. Ils pourraient aussi choisir de cofinancer des programmes de formation afin de s’assurer les bassins de compétences requis.

Portrait

Exemples de programmes de recrutement et de perfectionnement inclusifs

Palette Inc. – Faire entrer les travailleurs à mi-carrière dans l'économie de l'innovation en accélérant la formation et le placement

En 2017, le Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship a lancé Palette Inc., un OSBL national qui fournit aux entreprises en forte croissance les travailleurs talentueux parvenus à mi-carrière dont elles ont besoin et auxquels l'automatisation risque de faire perdre leurs postes actuels. La recette? Programmes de perfectionnement rapide et intensif et placement auprès d'employeurs partenaires. Palette prépare les employés à leurs nouvelles fonctions et rend l'embauche par les entreprises moins risquée.

Palette a récemment lancé son premier programme pilote à Toronto. Il consiste à préparer des travailleurs du secteur de la vente au détail à des postes technico-commerciaux associés au commerce interentreprises. Dix entreprises à forte croissance du secteur technologique participent au programme, lequel vise à former 60 travailleurs à mi-carrière au cours des douze prochains mois. L'objectif de Palette est de s'étendre au Canada tout entier en offrant des programmes de perfectionnement à plus de 10 000 travailleurs par an.

À l'ère de l'automatisation, changer de profession peut être particulièrement difficile pour un employé de longue date. Au fil des années, les contacts, le niveau d'expérience et les références prennent de l'ampleur. Il devient ainsi plus difficile de se diriger vers un nouveau secteur. Palette suit une approche axée sur la demande qui permet de connaître précisément les compétences exigées par les employeurs. Formation ciblée et placement adapté font le reste. Au total, ce sont autant d'obstacles à la transition qui sont ainsi levés.

Bien des entreprises en forte croissance et axées sur l'innovation ont tellement de mal à trouver du personnel qualifié qu'elles doivent revoir leurs hypothèses sur le type de formation, les antécédents et l'expérience à exiger du candidat idéal. Si beaucoup d'employeurs sont assez avisés pour comprendre la valeur de la diversité, même les entreprises les plus lentes à réagir conviennent que leur conception du talent doit changer.

—AJ Tibando, directrice exécutive, Palette Inc.

Programme de réorientation des ingénieurs formés à l'étranger – Formation et évaluation en cours d'emploi, pour un pipeline de talents élargie

C'est l'Immigrant Services Association of Nova Scotia qui a lancé l'initiative IEE (*Internationally Educated Engineer Bridging Program*), fruit d'un partenariat entre les entreprises privées et le gouvernement néo-écossais. Il s'agit d'un programme d'évaluation des compétences qui permet aux employeurs d'intégrer à leur personnel, pendant douze semaines et sans assumer de charges, des ingénieurs formés à l'extérieur du Canada. Résultat : des travailleurs possédant de l'expérience sur le marché du travail canadien, pouvant donner des références et susceptibles d'occuper un poste à temps plein, une fois les douze semaines écoulées. Pour les employeurs, c'est la possibilité d'évaluer sans risque les compétences de ce personnel.

Dans le domaine des sciences, des technologies, du génie, des mathématiques et des sciences informatiques, beaucoup de titulaires de diplômes universitaires sont des immigrants : en 2011, 23 pour cent des immigrantes formées à l'université et âgées de 25 à 34 ans étaient rattachées à ces domaines, contre 13 pour cent des diplômées canadiennes. Beaucoup d'immigrants possèdent un remarquable niveau de formation et d'expérience, mais ont du mal à trouver du travail chez nous[49]. Leurs diplômes sont mal reconnus, ils n'ont pas encore travaillé au Canada et ils se heurtent à des barrières sociales et culturelles.

Le programme IEE illustre ce que peuvent faire entreprises et organismes gouvernementaux pour intégrer au marché du travail davantage de personnes désireuses d'acquérir de nouvelles compétences. Une telle initiative devrait encourager les employeurs à ouvrir leurs portes à des travailleurs qui, sans cela, auraient de grandes difficultés à trouver un emploi pour lequel ils sont pourtant qualifiés.

Postes IBM pour « nouveaux cols » – Repenser les niveaux de qualification : les compétences avant les diplômes
L'approche « nouveaux cols » d'IBM est une nouvelle façon de concevoir les compétences qu'exigeront les emplois de demain. Les « nouveaux cols » se situent entre les cols blancs, qui exigent un certain niveau d'études, et les cols bleus, axés sur la formation professionnelle ou suivie en situation d'emploi. Ces nouveaux postes nécessitent des compétences techniques (en science des données, en infonuagique et en intelligence artificielle) mais pas forcément quatre années d'études postsecondaires.

L'approche d'IBM prévoit des programmes d'apprentissage et des formations visant à doter les candidats des compétences requises. Les certificats numériques obtenus au fil des cours en ligne et des programmathons permettent d'acquérir de nouvelles compétences grâce à de multiples plateformes d'apprentissage. Les postes qu'affiche IBM découlent de cette philosophie, qu'il s'agisse de stages axés sur le perfectionnement ou d'emplois à temps plein avec formation en sus.

Le perfectionnement est vital, l'objectif étant de préparer les employés à occuper les postes de demain. Il est tout aussi important, néanmoins, que les entreprises adoptent des modes de recrutement inclusifs afin de redéfinir les niveaux de qualification et d'élargir les pipelines de talents en attirant et en formant des candidats aux antécédents moins traditionnels. À lui seul, le perfectionnement pourrait ne pas suffire à transformer la main-d'œuvre.

3. Favoriser l'accès pour les femmes dans le secteur des technologies
Il est primordial d'accroître le nombre de femmes dans le secteur des technologies et de fournir des capitaux aux entrepreneures. Elles deviendront ainsi des agents d'innovation et les technologies se feront naturellement plus inclusives.

D'après les études, près de 90 pour cent des placements consentis ces cinq dernières années par les fonds canadiens de capital de risque l'ont été à des entreprises fondées exclusivement par des hommes. De plus, quand les gestionnaires de ces fonds sont tous de sexe masculin, ils ont moins tendance à investir dans les entreprises dirigées par des femmes[50]. Pourtant, les jeunes entreprises dont au moins un fondateur est une femme réussissent mieux que les autres; elles tendent à afficher une performance financière supérieure et à faire partie des entreprises qui croissent le plus vite[51].

Afin de rétablir les chances pour les entrepreneures, organismes publics et secteur privé doivent remédier à ce financement inégal. Parmi les grands investisseurs qui s'y efforcent dans le secteur des technologies, il faut citer StandUp Ventures, qui répond aux besoins en capital qu'éprouvent, avant et pendant leur période de démarrage, les entreprises canadiennes dirigées par des femmes. StandUp Ventures investit dans les entreprises en phase de démarrage dont la haute direction comprend au moins une femme et dont les actions sont détenues de manière équitable.

Lancé en mai 2017 avec comme principal investisseur BDC Capital, le fonds s'intéresse à différents secteurs. En mai 2019, il a reçu 18 millions de dollars d'engagements de la part de nouveaux investisseurs (notamment la CIBC, EDC, Northleaf, RBC et Vancity). Non seulement l'offre d'un soutien en capital spécifiquement adapté aux femmes favorise-t-il l'égalité entre les sexes au sein de la société, mais il stimule également les affaires. Les entrepreneures pourraient en outre veiller à ce que les créateurs tiennent compte des points de vue des femmes afin que les nouvelles technologies ne véhiculent pas de biais inconscients.

La voie de la transformation

Parmi les employeurs les plus en avance, beaucoup assimilent leur évolution vers la mixité et l'inclusion à une « transformation ». Souvent amorcé après un ferme engagement pris par la présidence et la direction dans son ensemble, la transformation est émaillée de nombreux essais et erreurs. Le mot d'ordre est : « amélioration continue ». Une constante se dessine dans les meilleures entreprises : la transformation s'applique à toutes les dimensions de la parité.

Les pages qui suivent racontent quelques-unes de ces « transformations » à travers les cinq dimensions évoquées au chapitre 3. On y évoque du même coup les conditions à réunir pour améliorer la représentation et la situation des femmes dans le monde du travail.

Dans le cas du Canada, les exemples retenus concernent des employeurs que notre analyse du pipeline de talents de 94 organisations indiquait comme appartenant au premier quartile de leur secteur d'activité.

IKEA

IKEA propose des meubles de qualité, conçus intelligemment, fonctionnels et abordables, qu'elle produit en ayant à cœur les gens et l'environnement. La bannière IKEA comprend plusieurs entreprises aux propriétaires différents qui partagent cependant la même philosophie : « améliorer le quotidien du plus grand nombre de gens ».

Le groupe Ingka (anciennement Groupe IKEA) est l'un des 11 groupes de sociétés qui possèdent et exploitent les canaux de vente IKEA[1]. C'est un partenaire stratégique du système de franchise IKEA, avec ses 370 magasins ou points de vente en ligne IKEA qui desservent 30 marchés et ses 160 000 employés. En 2018, 830 millions de personnes se sont rendues dans un magasin IKEA et le site www.IKEA.com a enregistré 2,35 milliards de visites. Les concepts de mixité et d'égalité entre les sexes sont profondément ancrés dans la culture, les valeurs humanistes et la philosophie d'IKEA. En 2000, quand on a commencé à étudier comment améliorer l'équilibre entre les sexes dans ce qui allait devenir le groupe Ingka, l'organisation n'était pas parfaitement inclusive. Depuis, le groupe a fait beaucoup de progrès, atteignant quasiment l'équilibre (49 pour cent des membres de la direction sont des femmes). Il en a été de même pour la branche canadienne de vente au détail, où la proportion de femmes au sein du personnel en général et de la direction en particulier est respectivement de 52 pour cent et 51 pour cent. L'objectif est maintenant de s'assurer qu'il y a équilibre entre les sexes dans toutes les fonctions.

Fixer un objectif clair tout en donnant à l'organisation les moyens d'agir
En 2012, le groupe Ingka s'est fixé pour objectif d'atteindre la parité parfaite à tous les échelons. La seule exigence de la haute direction était que l'ensemble des entreprises du groupe, tous pays confondus, emploient autant de femmes que d'hommes et les paient de façon égale. Conscient des différences entre pays, le groupe a laissé aux entreprises le soin de concevoir des programmes de mise en œuvre adaptés à la culture et aux mœurs nationales. Cette approche décentralisée est appuyée par le Women Open Network d'IKEA, lequel assure la liaison entre ses dirigeantes. Toutes les six semaines, quatre-vingts d'entre elles, originaires du monde entier, se réunissent en personne ou par Internet. Des ateliers ont également lieu une fois par an. Trois jours durant, les participantes mettent en commun expériences et succès.

Décentraliser pour adapter la stratégie générale aux réalités locales
Tout au long de sa « transformation » vers la parité, le groupe Ingka a invité ses entreprises à prendre des mesures adaptées à leurs enjeux nationaux et fonctionnels. En Inde, la branche responsable de la vente au détail a constaté que l'absence de services de garde faisait qu'une fois leurs enfants mis au monde, beaucoup d'employées devaient rester à la maison. L'entreprise a donc ouvert sa propre garderie et proposé des modalités de travail à temps partiel. Elle assure aussi le transport des femmes qui travaillent la nuit (la loi interdit le travail nocturne des femmes, sauf si l'entreprise garantit leur sécurité). Estimant que l'égalité entre les sexes commence à la maison, l'employeur a aussi prévu un congé de paternité d'une durée de six mois. Tout cela vise à faciliter la vie de tous les employés, sans distinction de sexe. Dans certains pays européens où la violence au foyer est courante, IKEA propose des programmes et des partenariats visant à protéger les employés. En Chine, la division de la vente au détail – qui emploie surtout des femmes – essaie d'attirer les hommes en les amenant à ne plus considérer ce travail comme réservé aux femmes. Au Canada, la division IKEA de la vente au détail participe actuellement au projet Gender Equality Leadership in the Canadian Private Sector qui vise à définir, en matière d'égalité des sexes, une méthodologie de certification et un plan directeur que toutes les entreprises canadiennes pourraient suivre. Les progrès accomplis par IKEA dans ce domaine sont largement attribuables à sa volonté de comprendre les causes profondes de l'inégalité entre les sexes constatée dans différents pays.

L'inclusion est l'affaire de chacun et exige un effort commun
IKEA a inscrit la mixité parmi ses priorités, mais elle juge que la diversité et l'inclusion incombent à tout le monde. Elle attend de ses employés qu'ils s'expriment en leur propre nom et au nom de leurs collègues, sans attendre constamment que la direction règle les problèmes. De son côté, le groupe Ingka a mis sur pied un réseau d'ambassadeurs de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion, chargés de promouvoir ces grands idéaux.

Notre but n'est pas de conformer les femmes au système en place. Nous voulons comprendre nos gens et trouver ce qu'il faut faire pour répondre à leurs besoins. Pour promouvoir la mixité et l'inclusion dans tous les pays, nous agissons sur quatre plans : 1) articuler l'égalité entre les sexes à notre culture et à nos valeurs humanistes (raisons d'être de notre action), 2) décentraliser, afin que les pays puissent adapter la stratégie générale aux réalités locales, 3) établir un réseau d'ambassadeurs ED&I (Equality, Diversity & Inclusion) qui contribue à rendre notre stratégie inclusive et réaliste et 4) défendre l'idée selon laquelle l'inclusion est l'affaire de chacun et exige un effort commun.

– Sari Brody, responsable mondiale de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion, groupe Ingka

1. Le groupe Ingka (Ingka Holding B.V.) et ses entités contrôlées constituent l'un des onze groupes de sociétés qui possèdent et exploitent les canaux de vente IKEA en vertu de contrats de franchise conclus avec Inter IKEA Systems B.V. Le groupe Ingka comprend trois branches d'activité : la vente au détail (IKEA Retail), les placements (Ingka Investments) et les complexes commerciaux (Ingka Centres).

Groupe ALDO

Fondé à Montréal en 1972, le Groupe ALDO est un détaillant de stature mondiale qui emploie plus de 20 000 « associés ». Il a fait de la diversité et de l'inclusion l'un des piliers de sa culture d'entreprise. Sa clientèle est essentiellement féminine et son personnel comprend 69 pour cent de femmes. L'entreprise cherche présentement à améliorer la parité au sein de la haute direction.

Elle entend aussi supprimer les biais inconscients pouvant influencer les processus de recrutement et de gestion des talents, grâce à la formation, à des ateliers, aux groupes de réseautage, aux programmes d'intégration travail-vie personnelle ainsi qu'à la production régulière et transparente de rapports sur les résultats obtenus. En 2016, 44 pour cent des postes de direction (depuis celui de gérante) étaient occupés par des femmes; aujourd'hui, cette proportion est de 51 pour cent.

Portrait de la mixité accessible au public

Deux études externes ont révélé en 2017 que certaines associées trouvaient les opportunités d'avancement limitées. L'entreprise a donc pris des mesures pour rendre compte de la proportion réelle de femmes aux postes de direction et pour instituer une culture inclusive. Les mesures consistaient notamment à quantifier la parité pour chaque échelon et à publier les résultats sur le site Web consacré à la responsabilité sociale de l'entreprise. En rendant ces chiffres publics, l'employeur a voulu faire comprendre à toutes les parties concernées que l'amélioration de la mixité est un engagement pris à l'échelle du Groupe ALDO et que ce dernier est résolu à le maintenir indéfiniment. Deux ans après le lancement des programmes de promotion de la mixité, le nombre de femmes qui ajoutent foi au credo de l'entreprise s'est accru de 20 pour cent et elles sont plus nombreuses à déclarer que le sexe a moins d'impact sur l'avancement.

Mesures de développement du leadership féminin
En 2017, le Groupe ALDO a lancé une série de séminaires sur le leadership destinés aux femmes occupant un poste de gérance principale ou un poste supérieur. Les intéressées se réunissent deux fois par an pour maintenir le contact et échanger sur leurs réussites, leurs expériences et des moyens de promouvoir leurs carrières. L'entreprise demande aussi aux conférenciers de donner leur avis sur les difficultés propres à tel ou tel parcours professionnel. Le Groupe ALDO est le commanditaire principal du programme WIFI (Women in Footwear Industry) de la fondation Two Ten. Dans le cadre de ce programme, l'entreprise a lancé en 2019 un programme de mentorat qui met ses employées en lien avec d'autres femmes de l'industrie nord-américaine de la chaussure.

Mesures structurelles d'intégration travail-vie privée
Au fil des ans, le Groupe ALDO a mis au point divers programmes et processus visant à équilibrer vie professionnelle et vie personnelle afin de favoriser l'inclusion et la diversité. Quelques exemples :

- « Vendredis d'été » permettant aux associés de consacrer plus de temps à leurs enfants ou à leurs activités personnelles
- Horaire flexible, avec plages fixes clairement précisées, qui permet aussi de travailler chez soi un jour par semaine si le poste occupé s'y prête
- Partenariat avec une garderie proche du siège social
- Centre de conditionnement et experts en bien-être
- Exercices de pleine conscience et de gestion du stress
- Repas maison préparés tous les jours (approuvés par une nutritionniste) et possibilité d'emporter chez soi des mets du jour
- Services de massage, de réflexologie et d'ostéopathie
- Examens de la vue et vaccinations sur place tout au long de l'année
- Services de coiffeur et barbier
- Autres services ou avantages accessoires (nettoyage à sec, lave-auto, changement des pneus)

Découlant directement de notre philosophie, notre engagement envers la mixité et le leadership féminin contribue au dynamisme de notre milieu de travail.

– David Bensadoun, PDG du Groupe ALDO

Société canadienne d'hypothèques et de logement

La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) est l'office national du logement au Canada. Son mandat est de faire en sorte que, d'ici 2030, tous les Canadiens vivent dans un logement abordable et répondant à leurs besoins. Employant plus de 1 900 personnes, la SCHL s'efforce de bâtir un milieu de travail stimulant, inclusif et représentatif de la diversité de la population canadienne. Elle figure régulièrement dans la catégorie « diversité » du concours annuel des cent meilleurs employeurs au Canada, dont *The Globe and Mail* se fait l'écho à l'occasion de la publication d'un numéro spécial.

Quand le changement vient d'en haut

En matière de diversité et d'inclusion, l'entrée en fonctions en 2014 du nouveau président et chef de la direction de la SCHL, Evan Siddall, a été un moment décisif. Pendant son mandat, la question a débordé le cadre traditionnel de la conformité pour devenir un impératif stratégique dont dépend désormais la performance. L'idée a fait son chemin dans toute la hiérarchie et est aujourd'hui au cœur de la philosophie de la SCHL.

La force des études analytiques

Toutes les mesures de la SCHL s'appuient sur des chiffres. L'employeur a renforcé ses moyens d'analyse de l'élément humain et conçu un indice de diversité qui repose sur les sondages menés auprès du personnel autour des questions de genre, de langue, de croyances, de formation et autres. L'indice permet d'établir en quoi deux employés pris au hasard se distinguent l'un de l'autre dans chaque dimension. En 2017, 85 pour cent des membres du personnel ont participé au sondage. L'indice s'est établi à 71 pour cent, ce qui signifie que la SCHL n'a atteint qu'à 71 pour cent son objectif de représentation égale dans chacune des dimensions précitées. En 2018, l'employeur a créé un autre indice afin de mieux comprendre les questions d'inclusion et de marginalisation des groupes.

Des mesures ciblées

La SCHL utilise toutes les données qu'elle recueille pour peaufiner sa stratégie en matière de diversité et d'inclusion et prendre les mesures ciblées qui s'imposent. Son adoption de l'approche *Results-Only Work Environment*MC (« ROWE ») en témoigne amplement. Celle-ci consiste à donner une totale autonomie aux employés et à leur confier la pleine responsabilité des résultats. Ils peuvent choisir quand et où travailler et sont incités à considérer leurs tâches sous l'angle des résultats. Pour leurs supérieurs, il ne s'agit plus de gérer du personnel et des heures mais d'assurer l'encadrement qui produira le rendement accru recherché. L'important n'est plus de se rendre au bureau à telle heure, mais de considérer le travail comme ce qu'il y a à faire. Ce changement de point de vue facilite l'articulation entre vie professionnelle et vie privée.

Un suivi indispensable à l'atteinte des résultats

La SCHL contrôle les résultats de ses mesures au chapitre de la diversité et de l'inclusion afin de vérifier si elles ont l'effet escompté. En ce qui concerne les changements de comportement, elle procède par enquêtes (sondage éclair et questionnaires sur l'innovation ou la santé mentale). Des indicateurs propres au sexe et aux groupes de relève permettent aussi de suivre l'évolution des effectifs (pourcentage de promotions, pourcentage d'employés dont l'avancement a été accéléré, etc.). Enfin, un tableau de bord permet à la SCHL de vérifier si la diversité de son personnel correspond à celle de la population canadienne.

Les dirigeants de la SCHL ont été ravis de constater que les mesures axées sur la diversité et l'inclusion ont accru le bien-être des employés et entraîné l'amélioration des résultats. En 2018, la forte proportion de femmes au sein de la haute direction et aux postes où les femmes sont traditionnellement sous-représentées a valu à la SCHL la certification *Parité* décernée par l'organisme La gouvernance au féminin.

Cette certification atteste que nous avons atteint la parité pour les postes de direction et que nous tenons à assurer l'avancement de nos employées, quel que soit leur échelon, afin de préparer les dirigeantes de demain.

– Christina Haddad, vice-présidente aux affaires publiques, Société canadienne d'hypothèques et de logement

Office d'investissement du régime de pensions du Canada

Organisme de gestion professionnelle des placements, l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada (OIRPC) place les fonds du régime en question pour le compte des 20 millions de cotisants et bénéficiaires. Il est considéré comme un chef de file mondial du secteur des régimes de retraite. Employant plus de 1 600 personnes, l'OIRPC fait également figure de leader en matière de mixité et d'inclusion. Il a atteint son objectif de 2020 (la parité parfaite) au printemps de 2019, soit un an à l'avance. Quant à la proportion de femmes parmi les spécialistes en placements, elle est passée de 26 pour cent en 2016 à 35 pour cent en 2019. L'OIRPC use de son influence sur le monde des affaires pour persuader les employeurs d'investir en faveur de la mixité.

Imputabilité et définition des objectifs
Maintenant qu'il a atteint la parité parfaite pour l'ensemble de son personnel, l'OIRPC se penche sur la proportion de femmes aux postes de direction, cherche à rendre ses processus d'apprentissage plus efficaces et souhaite que sa culture fasse une large place aux capacités des employées. En matière de parité, ses objectifs reposent sur un constat : les équipes diversifiées génèrent de meilleurs rendements ajustés en fonction du risque. Les objectifs sont liés à la rémunération.

Comme les processus sont plus faciles à « neutraliser » que les gens, l'OIRPC soumettra à un examen systématique, en 2020, l'ensemble de son processus d'embauche. Actuellement, les équipes analysent la répartition des promotions en temps réel, signalent les déséquilibres et examinent si des biais entachent les processus.

Engagement des instances dirigeantes et intégration des motifs invoqués
L'engagement du président et chef de la direction à l'égard de la mixité et de l'inclusion se manifeste de multiples façons. Conformément à ses Principes et directives de vote par procuration de 2018, l'Office s'oppose à l'élection du président du comité de mise en candidature aux postes d'administrateur de toutes les sociétés internationales dans lesquelles elle investit – si le comité ne nomme pas d'administratrices. Les entreprises sont ainsi portées à évaluer les candidats à l'aide de solides grilles de compétences. La proportion de femmes au sein des conseils d'administration des grandes sociétés cotées en bourse n'est actuellement que de 22 pour cent, mais l'influence de l'OIRPC est réelle : en 2017, l'Office a exercé son droit de vote lors de 45 assemblées d'actionnaires d'entreprises canadiennes sans administratrices; un an après, le conseil d'administration de près de la moitié d'entre elles comptait au moins une femme.

Qui dit changement culturel dit mesures structurelles
Au sein de l'OIRPC, on cherche à changer les mentalités et les comportements en épinglant les biais inconscients que dénotent propos ou écrits et en signalant en temps réel la répartition des promotions selon le sexe, pour ne pas avoir à analyser les cas de partialité après coup. Parmi les autres changements structurels, signalons l'utilisation de questions uniformes en cours d'embauche, le fait d'éviter les questions relatives aux expériences communes (elles pourraient exclure certains groupes fondés sur le sexe ou minoritaires) et l'analyse plus poussée du profil des candidats grâce à des comités de sélection ou à des entrevues multiples.

L'OIRPC s'efforce de renforcer la place des femmes non seulement sur le plan interne mais également au sein des entreprises dans lesquelles il investit. Il suscite de manière proactive des mesures visant à neutraliser les processus d'embauche ou d'avancement et à instituer une culture propice à la mixité et à l'inclusion. De manière générale, l'objectif de l'Office est d'assurer aux femmes un milieu de travail impartial, équitable et accueillant, tous échelons confondus.

Pour devenir un champion de l'inclusion, il faut être animé d'un esprit de perfectionnement tout en restant humble – admettre que nous n'avons pas toutes les réponses, que nous sommes imparfaits et que nous avons tous besoin d'aide. Chacun, homme ou femme, peut alors tirer parti des expériences et capacités uniques dont la diversité permet l'émergence. Je crois que c'est ce dont nous avons besoin pour progresser et obtenir de nouveaux résultats.

– Frank Ieraci, directeur général et chef, Recherche et Stratégie de portefeuille, Actions à gestion active, Office d'investissement du régime de pensions du Canada

Dentons

Dentons est un cabinet d'avocats international renommé, avec 175 bureaux répartis dans 78 pays. Au Canada, Dentons emploie plus de 500 avocats et professionnels à Calgary, Edmonton, Montréal, Ottawa, Toronto et Vancouver. La mixité est une priorité depuis plus de dix ans – Chris Pinnington, président et chef de la direction de 2009 à 2017, a jeté les bases. Beth Wilson, qui lui a succédé, poursuit sur la lancée.

Les clés du changement : niveaux de référence, objectifs et imputabilité
La diversité et l'inclusion font partie des valeurs du cabinet depuis 2005. En 2009, conscient qu'imputabilité et haute direction vont de pair, Chris Pinnington a inscrit la diversité et l'inclusion dans son mandat de président et chef de la direction. Afin de déterminer un niveau de référence en matière de mesures favorisant la mixité, Dentons a recueilli différents indicateurs et mène depuis 2011 des enquêtes sur la mobilisation à l'égard de la diversité. C'est l'un des premiers cabinets d'avocats à avoir emprunté cette voie. Deux ans plus tard était publié un engagement officiel en matière de diversité et d'inclusion. En 2013, Dentons signait l'Accord Catalyst, qui appelle les entreprises canadiennes à prendre l'engagement de compter en 2017 davantage de femmes au sein de leurs conseils d'administration et aux postes de direction.

Vers la parité au sein des conseils d'administration : objectif dépassé
Ayant signé l'Accord Catalyst, Dentons a mis sur pied un nouveau processus de mise en candidature visant à repérer des candidates à un siège d'administratrice ou à d'autres postes de dirigeants élus. Il s'agissait de s'assurer d'un éventail représentatif, sachant que les femmes sont parfois moins enclines que leurs congénères masculins à se porter elles-mêmes candidates. L'effort a porté : en 2015, on comptait 20 pour cent d'administratrices. Mieux encore : parmi les trois sièges réservés au Canada au sein du Dentons Global Board, deux étaient occupés par des femmes. En 2016, la proportion de femmes a atteint 50 pour cent. Une fois l'objectif Catalyst initial atteint, Dentons a souscrit à celui fixé pour 2022, soit 30 pour cent d'administratrices. Le cabinet a déjà dépassé la cible : le conseil d'administration de Dentons Canada comprend 45 pour cent de femmes. Le cabinet entend maintenir son élan jusqu'à ce que 40 pour cent de ses associés et des titulaires des postes de direction clés soient des femmes.

Des mesures structurelles en faveur de l'avancement des femmes
Pour accroître le nombre de ses associées, Dentons s'est attaqué aux obstacles particuliers qui leur barrent la route. Le cabinet a notamment mis en place un cadre de référence (« Career Playbook ») qui permet à ses avocats de personnaliser leurs cheminements de carrière, de savoir comment devenir associé ou occuper d'autres fonctions et de connaître les opportunités qui s'offrent ailleurs que chez Dentons. Il a également créé le prix *WomenLEAD* et le programme *Preparing for Rain* qui vise à aider les femmes à entretenir des relations d'affaires avec la clientèle. Il est ainsi plus facile pour les avocates de Dentons d'avoir une carrière gratifiante tout en répondant aux besoins de leurs clients et de mener leurs projets personnels ou professionnels à bon terme. En avril 2019, Dentons Canada comptait 30 pour cent d'associées.

Le cabinet a fait de grands progrès en matière d'inclusion dans ses bureaux canadiens mais il n'ignore pas que, s'il veut se maintenir au niveau actuel, la mixité et l'inclusion doivent continuer de figurer parmi ses grandes priorités. Sa propension à toujours rehausser ses objectifs d'imputabilité fait de Dentons un chef de file en matière de mixité et suscite de nouvelles idées qui pourraient grandement influer sur les possibilités de carrière des femmes.

La diversité et l'inclusion sont les principes moteurs de la stratégie d'affaires et de gestion des talents de Dentons Canada. Notre souci de l'inclusion a entraîné de grands changements d'un bout à l'autre de l'organisation, qu'il s'agisse des décisions prises, des mesures appliquées ou des processus suivis. Les résultats obtenus nous remplissent de fierté, bien qu'il y ait encore beaucoup à faire. Nous sommes constamment emballés à l'idée de nous fixer des objectifs toujours plus élevés qui, à terme, renforcent notre cabinet par le jeu de l'inclusion.

– Beth Wilson, Chef de la direction, Canada, Dentons

TC Transcontinental

TC Transcontinental est un chef de file de l'emballage souple en Amérique du Nord et le plus important imprimeur au Canada. La société est également un leader canadien dans ses activités de médias spécialisés. Transcontinental inc., connue sous le nom de TC Transcontinental, compte plus de 9 000 employés dont la majorité est en poste au Canada, aux États-Unis et en Amérique latine. La société surclasse bon nombre de ses pairs en matière de mixité, comptant sur une plus grande proportion de femmes au sein de sa main-d'œuvre, notamment dans les postes de haute direction. TC Transcontinental a commencé à se pencher sur la mixité et l'inclusion il y a six ans et en a depuis fait des priorités de l'entreprise. Afin de renforcer le statut prioritaire de ces enjeux, la présidente du conseil, Isabelle Marcoux, et le président et chef de la direction, François Olivier, diffusent fréquemment des rapports d'étape sur ces questions. Aussi, pour bien souligner l'importance de ces éléments, le président et chef de la direction sert de modèle en matière de mixité et d'inclusion et est chargé de tenir la haute direction responsable de leur progression. Les cibles de TC Transcontinental pour la période allant de 2019 à 2021 sont les suivantes :

- Faire en sorte que le conseil d'administration soit constitué d'au moins 30 pour cent de femmes.
- S'assurer qu'au moins trois femmes fassent partie du comité de la haute direction.
- Atteindre 30 pour cent de femmes dans des postes de haute direction et de gestion.

Engagement de la haute direction envers la mixité et l'inclusion

La présidente du conseil d'administration de TC Transcontinental, Isabelle Marcoux, et le président et chef de la direction, François Olivier, rappellent régulièrement aux employés que l'engagement de la société envers la mixité et l'inclusion est une priorité absolue. Afin de tenir tous les intervenants concernés au fait des développements, leurs mises à jour sont publiées sur les sites intranet et Web de la société et réitérées dans le bulletin des employés et les rapports publics. Les messages de la présidente du conseil et du président et chef de la direction sur l'inclusion mettent l'accent sur les principes suivants : 1) la mixité est un impératif qui mène à de meilleurs résultats commerciaux, à un bilan financier plus sain et à une plus grande rétention des talents et 2) la diversité et l'inclusion font partie intégrante de la culture et des valeurs de TC Transcontinental. Ce sont des éléments essentiels à sa croissance et à son expansion mondiale.

Au cours des six dernières années, TC Transcontinental a terminé quatre phases importantes de son parcours vers la mixité.

1. En 2013, la société a lancé au sein d'une de ses divisions plusieurs programmes qui ont engendré un intérêt généralisé pour la diversité et l'inclusion à l'échelle de l'entreprise.
2. Par la suite, la société a élaboré une politique d'entreprise en matière de mixité et instauré diverses initiatives en ce sens dans l'ensemble de l'organisation.
3. Elle a officialisé une stratégie en matière de diversité et l'a intégrée à ses processus en matière d'accueil des talents, d'évaluation du rendement et d'entretiens de départ.
4. La société a également élaboré une stratégie à long terme fondée sur les priorités dégagées dans le cadre d'un sondage effectué auprès de ses 120 principales dirigeantes féminines qui recommandaient d'offrir aux femmes des programmes de développement du leadership faits sur mesure, d'intégrer la mixité et l'inclusivité au processus de recrutement et de gestion des talents et de favoriser le développement d'un environnement inclusif en créant les conditions nécessaires pour soutenir l'égalité entre les sexes.

Approche d'intervention fondée sur des données

Depuis 2013, TC Transcontinental adopte une approche fondée sur des données afin de tester, mesurer et intégrer les nombreuses initiatives visant à accroître la mixité et à favoriser l'inclusion à tous les niveaux de l'entreprise. Grâce à un sondage auquel 77 pour cent des 120 principales dirigeantes féminines de l'entreprise ont répondu, TC Transcontinental a pu acquérir des connaissances de grande valeur concernant les pratiques productives ainsi qu'une meilleure compréhension des effets qu'ont les obstacles sur les femmes faisant partie de la main-d'œuvre. Ces constatations ont permis de modeler la stratégie de l'entreprise en matière de mixité et de concevoir des interventions sur mesure. Elles ont aussi fourni des données utiles sur les biais et la formation sur l'inclusion en plus de donner le point de vue des femmes sur le perfectionnement professionnel et le réseautage, ainsi que sur les services de garde d'enfant d'urgence et le mentorat.

En examinant son pipeline de talents, TC Transcontinental a été en mesure de localiser précisément les goulots d'étranglement dans son processus actuel visant la promotion des femmes dans les postes de direction et de haute direction. Cela a mené à l'élaboration d'un processus transparent qui comprenait l'établissement de cibles et la mesure des résultats en plus de tenir les dirigeants responsables des initiatives de l'entreprise en matière de mixité et d'inclusion.

Au cours des cinq dernières années, TC Transcontinental a augmenté le nombre de femmes participant à son conseil d'administration, le faisant passer de quatre à cinq, ce qui représente environ 40 pour cent des membres du conseil en 2019. Le comité des ressources humaines et de la rémunération de même que le comité d'audit ont quant à eux atteint la parité hommes-femmes. Au cours des trois dernières années, le comité des ressources humaines et de la rémunération a été dirigé par une femme et, depuis février 2019, le poste d'administrateur principal de TC Transcontinental est occupé par une femme. Tournées vers l'avenir, les initiatives en matière de mixité et d'inclusion de TC Transcontinental ont grandi, passant de la mise en œuvre de programmes axés sur des objectifs à la création d'un environnement d'entreprise appuyé par des processus globaux de ressources humaines.

Pour moi, la quête de la mixité est à la fois une aspiration personnelle et un impératif commercial pour assurer notre réussite dans le futur. L'inclusion fait partie des valeurs et de l'ADN de TC Transcontinental. Les forces et les différences uniques des femmes, qui façonnent leurs perspectives et leur leadership, peuvent nous diriger vers une meilleure rentabilité. Je suis déterminée à assurer le développement et l'avancement des femmes dans des rôles de direction. En tirant parti de la force de nos talentueuses femmes, notre entreprise deviendra plus solide.

– Isabelle Marcoux, présidente du conseil, TC Transcontinental

Vancity

Vancouver City Savings Credit Union, communément appelée Vancity, est une coopérative financière détenue par ses membres, dont le siège social est situé à Vancouver, en Colombie-Britannique. L'entreprise emploie plus de 2 800 personnes. Depuis longtemps, Vancity fait progresser la mixité tant dans les collectivités où elle est présente que dans son propre milieu de travail.

Au moment de sa fondation en 1946, le premier prêt qu'elle a accordé l'a été à une femme et, dans les années 1960, elle était l'une des rares institutions financières à accorder des prêts hypothécaires aux femmes sans exiger un cosignataire masculin. Chez Vancity, on considère que la mixité et l'inclusion font partie de l'ADN de l'entreprise.

Une souplesse structurelle pour répondre aux divers besoins
Vancity encourage les employés à collaborer avec leurs directeurs afin d'élaborer des horaires de travail flexibles. Les options offertes incluent la semaine de travail compressée de 35 heures, la semaine réduite, l'horaire variable, l'horaire à temps partiel, le partage d'emploi et la disponibilité sur appel. Les employés ont aussi la possibilité d'attribuer leurs « crédits flexibles » à divers avantages en fonction de leurs besoins. Par ailleurs, Vancity verse un complément de salaire pour les congés de maternité ou de paternité équivalant à 85 pour cent du salaire, peu importe si l'employée choisit un congé de 12 ou de 18 mois. Ces changements de nature structurelle permettent aux employés, hommes et femmes, de contribuer de manière efficace à la main-d'œuvre tout en répondant à leurs besoins personnels.

Lutter contre les biais dans la société et au travail
Vancity croit à l'obligation sociale et morale de promouvoir la mixité et soutient depuis longtemps les causes qui concernent les femmes. Par exemple, afin de lutter contre les biais systémiques qui rendaient l'emprunt d'argent difficile pour les femmes, Vancity a fondé dans les années 1990 un conseil consultatif pour les femmes axé sur les mères monoparentales qui désiraient emprunter, mais qui ne pouvaient respecter les ratios de prêts. Utilisant un nouveau processus pour examiner les demandes de prêt rejetées des femmes, Vancity a approuvé 10 pour cent des prêts refusés. Vancity soutient également le mouvement coopératif en investissant dans des coopératives d'habitation et en travaillant avec des partenaires pour combler les écarts dans les données concernant les coopératives. Cela contribue à briser les biais à propos du modèle coopératif afin de s'attaquer aux défis systémiques comme le logement abordable et la sécurité alimentaire.

Les employés de Vancity ont suivi, dans une proportion de 93 pour cent, son programme de formation contre les biais involontaires en milieu de travail. Ce programme de formation propose un cadre pour aider les employés à reconnaître et à dénoncer les biais. Ce cadre couvre également l'accueil des nouvelles recrues, la formation en matière de gestion et d'exploitation, ainsi que les processus décisionnels commerciaux. En ce qui concerne le processus d'embauche, l'équipe de recrutement recommande de former divers comités constitués d'employés de sexe et antécédents culturels différents, ayant des compétences variées et provenant de différents services. L'entreprise amène également les spécialistes du crédit de détail et de l'approbation de crédit à approfondir leur compréhension des besoins des membres au moyen de scénarios portant sur l'empathie et les biais, en plus de les former aux tactiques d'atténuation du risque.

L'inclusion et la transparence font partie de l'ADN culturel de Vancity et, au cours des dernières décennies, l'entreprise a démontré son engagement à cet égard par l'intermédiaire de mesures et d'initiatives évidentes, tant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur. L'engagement et l'action continue de Vancity ont mené à des progrès significatifs. En 1986, l'entreprise employait quatre directeurs de succursales pour une directrice de succursale. En 1992, Vancity avait atteint la parité hommes-femmes pour ce groupe. Aujourd'hui, les femmes constituent 78 pour cent des membres élus du conseil d'administration, 71 pour cent de l'équipe de haute direction, 50 pour cent des directeurs, 64 pour cent des gestionnaires et 65 pour cent des autres employés. Les cibles et la transparence ont leur importance.

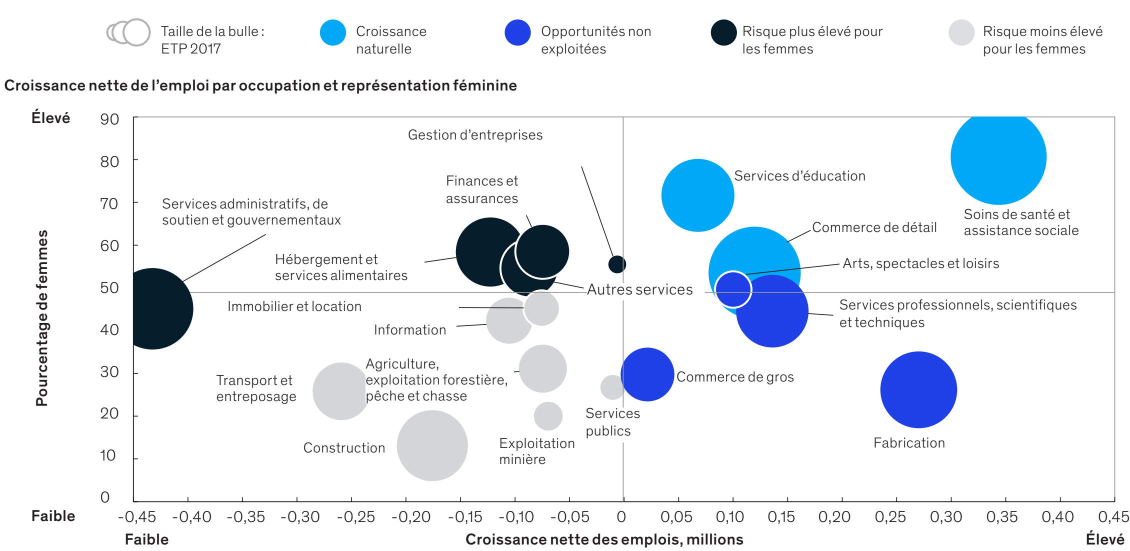
Nous regardons au-delà de nos murs afin de créer un effet multiplicateur en soutenant d'autres organisations dans l'atteinte de la pleine participation économique des femmes dans nos collectivités. Il s'agit de créer un ADN social de mixité et d'inclusion.

– Petra Kuret, vice-présidente principale, Vancity

Annexe

Quatre archétypes d'interventions sectorielles

Figure 30



Source : Analyse du MGI; CNP 2016 Canada; OIT 2017

1. Secteurs qui pourraient fournir des opportunités d'emploi naturelles pour les femmes

À l'heure actuelle, les femmes occupent plus de la moitié des emplois dans les secteurs cités à la figure 30 – soins de santé et assistance sociale, commerce au détail et services d'éducation – et qui pourraient connaître une croissance nette de l'emploi d'ici 2030. Si l'on tient pour acquis que les femmes conserveront leur part actuelle des emplois, elles pourraient être idéalement positionnées pour saisir les opportunités se présentant dans ces secteurs. Or, bien que les femmes dominent dans ces secteurs, l'inégalité entre les sexes persiste dans l'ensemble de ces occupations.

Afin de réduire l'ampleur du phénomène, les entreprises pourraient s'efforcer de combler l'écart salarial entre les sexes, d'augmenter la représentation féminine dans les postes de direction et de limiter les normes fondées sur le sexe dans certains domaines, comme les soins infirmiers et le travail social.

2. Secteurs pouvant offrir aux femmes de nombreuses opportunités inexploitées

La fabrication, les services professionnels, scientifiques et techniques, le commerce de gros et les arts, le divertissement et les loisirs sont des secteurs que les femmes devraient considérer. Malheureusement, les femmes sont sous-représentées dans ces secteurs à forte croissance. On pourrait y remédier en éliminant les obstacles pour les filles et les femmes intégrant les domaines des sciences, de la technologie, du génie, des mathématiques et des sciences informatiques, en réduisant la discrimination à l'embauche et en faisant évoluer les normes culturelles et sociales des occupations dominées par les hommes.

3. Secteurs présentant le plus grand risque d'automatisation pour les femmes

Ces secteurs comprennent la finance et l'assurance, l'hébergement et les services alimentaires, les services administratifs, de soutien et gouvernementaux ainsi que les autres services.

Sachant que les femmes ont toujours été nombreuses dans les secteurs les plus vulnérables aux pertes nettes d'emplois, les interventions devraient être axées sur la transition de ces femmes vers des secteurs en croissance, tout en leur fournissant les renseignements nécessaires pour choisir leurs opportunités d'emploi et des programmes de reconversion professionnelle qui correspondent mieux à leurs intérêts et à leur contexte.

4. Secteurs dans lesquels les femmes pourraient être moins exposées au risque d'automatisation parce qu'elles y sont moins représentées

Cela comprend l'immobilier et la location, l'agriculture, l'exploitation forestière, la pêche et la chasse, le transport et l'entreposage, la construction, l'exploitation minière et les services publics. Sachant que les femmes ont toujours été sous-représentées dans ces secteurs, elles pourraient y subir moins de pertes d'emploi.

Soins de santé et assistance sociale

En raison du vieillissement de la population canadienne, on s'attend à ce que la demande pour les soins de santé augmente de manière significative. Les tendances numériques (les mégadonnées permettant une analyse en temps réel des méthodes de soins, l'automatisation qui améliore l'expérience du patient, les résultats cliniques et l'efficacité des fournisseurs) pourraient augmenter la demande en matière de compétences et de métiers technologiques comme le développement logiciel. Aussi, la demande en matière de fournisseurs de soins, de personnel de service à la clientèle et de professionnels continuera d'augmenter du fait que leur travail est moins susceptible d'être remplacé par l'automatisation. La santé est l'un des quelques secteurs qui devraient normalement continuer à nécessiter des compétences physiques et manuelles. La motricité globale et la force sont nécessaires à la prestation de soins aux personnes âgées et la physiothérapie. La motricité fine est utile au personnel infirmier qui insère des cathéters et aux chirurgiens et autres médecins.

Bien que les femmes soient bien représentées dans les soins de santé, des inégalités persistent, allant des stéréotypes de genre associé au rôle d'infirmier-infirmière, aux écarts de salaire dans les spécialités et les occupations, aux agressions et au harcèlement sexuel, aux obstacles à l'avancement de la carrière et aux biais inconscients en milieu de travail. Malgré la promesse d'une future demande de main-d'œuvre et d'une croissance de l'emploi pour les femmes dans le secteur de la santé, il est impératif de faire progresser l'égalité hommes-femmes dans l'ensemble des occupations liées à la santé dès maintenant. Notre scénario indique que, bien qu'elles soient surreprésentées dans la plupart des occupations liées à la santé qui pourraient subir une forte croissance nette des emplois, les femmes sont toujours sous-représentées dans les deux professions du secteur de la santé qui obtiennent le salaire moyen le plus élevé.

Soins de santé et assistance sociale



< 50 %

Principales occupations classées par variation nette totale d'emploi	**Proportion de femmes** 2017, pourcentage	**Variation nette d'emploi 2017-2030** ETP	**Salaire moyen** 2015[1]	**Niveau de scolarité**
Personnel infirmier auxiliaire	87	93 637	29 839 $	Secondaire
Personnel infirmier en anesthésie	92	69 400	60 458 $	Études supérieures
Éducateurs en services de garde	97	33 257	20 284 $	Secondaire
Personnel infirmier auxiliaire autorisé ou qualifié	91	32 417	41 003 $	Cégep
Enseignants du préscolaire, sauf éducation spécialisée	97	17 826	24 079 $	Cégep
Massothérapeutes	81	16 345	18 993 $	Cégep
Aides aux soins personnels	91	15 949	28 892 $	Secondaire
Anesthésiologistes	39	10 638	113 628 $	Études supérieures
Internistes, général	47	9 344	84 131 $	Études supérieures
Préposés aux soins personnels et intervenants, autres	89	8 524	25 160 $	Secondaire

1. Revenu réel moyen en 2015 en fonction de la période de base de 2010, CAD

Source : CNP 2016 Canada; OIT 2017; McKinsey Global Institute; Statistique Canada; Banque mondiale

Fabrication

Au début du XXe siècle, des proportions égales d'hommes et de femmes, soit 32 et 31 pour cent respectivement, étaient employées dans des secteurs manuels (cols bleus), comme la fabrication, la construction, le travail manuel et le transport[52]. Or, au cours des décennies suivantes, une grande proportion de femmes a quitté le secteur de la fabrication pour passer au travail de bureau, lequel offrait des salaires plus élevés que le travail de fabrication à l'époque. Depuis, l'écart hommes-femmes demeure prononcé dans le secteur de la fabrication.

Aujourd'hui, la fabrication constitue toujours la pierre angulaire de l'économie canadienne, contribuant à plus de 10 pour cent du PIB canadien et représentant 68 pour cent des exportations de marchandises du Canada[53]. Toutefois, ce secteur fait désormais face à une pénurie de main-d'œuvre qui pourrait s'aggraver en raison du vieillissement de la population. Un sondage réalisé par Manufacturiers et Exportateurs du Canada en 2016[54] a permis de constater que près de 40 pour cent des entreprises sont actuellement aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre ou de compétences et que 60 pour cent prévoyaient devoir affronter de telles pénuries d'ici cinq ans. Les femmes constituent 48 pour cent de la main-d'œuvre actuelle mais ne représentent que 28 pour cent de la main-d'œuvre dans le secteur de la fabrication. L'automatisation et les technologies liées à l'intelligence artificielle, comme l'analytique avancée, l'entretien prédictif et la collaboration accrue entre l'humain et la machine, continueront de perturber le secteur. Ainsi, les pénuries de main-d'œuvre et de compétences pourraient s'accentuer, ce qui plaide fortement en faveur de l'augmentation de l'égalité hommes-femmes dans le secteur.

Les occupations qui nécessitent des compétences physiques et manuelles sont plus sujettes à l'automatisation, ce qui toucherait disproportionnellement les hommes. Aussi, comme les emplois de bureau du secteur de la fabrication, notamment dans l'administration, sont principalement occupés par des femmes, on pourrait également enregistrer une baisse d'emplois chez les femmes. Notre scénario montre que les femmes sont relativement mieux placées pour saisir les opportunités liées aux postes professionnels, comme les spécialistes des opérations (p. ex., représentants des ventes et comptables), ce qui fait en sorte que les femmes demeurent sous-représentées dans les rôles de direction et de supervision. La croissance nette la plus élevée a été enregistrée pour les ingénieurs mécaniques.

Fabrication

X % < 50 %

Principales occupations classées par variation nette totale d'emploi	**Proportion de femmes** 2017, pourcentage	**Variation nette d'emploi 2017-2030** ETP	**Salaire moyen** 2015[1]	**Niveau de scolarité**
Gestionnaires de production industrielle	19	28 124	93 972 $	1er cycle universitaire
Superviseurs de première ligne de travailleurs de production et d'exploitation	19	26 045	69 564 $	Secondaire
Inspecteurs, testeurs, trieurs, échantillonneurs et peseurs	24	11 610	43 505 $	Secondaire
Récupérateurs de déchets et de matières recyclables	38	10 690	26 867 $	Secondaire
Spécialistes des opérations, autres	38	8 034	58 825 $	Cégep
Acheteurs, excepté de gros, commerce de détail et produits agricoles	46	7 562	52 118 $	1er cycle universitaire
Ingénieurs mécaniques	10	7 495	84 904 $	1er cycle universitaire
Comptables et vérificateurs	57	7 256	69 298 $	1er cycle universitaire
Gréeurs	2	6 609	67 402 $	Secondaire
Directeurs généraux	15	6 483	173 876 $	Études supérieures

1. Revenu réel moyen en 2015 en fonction de la période de base de 2010, CAD

Source : CNP 2016 Canada; OIT 2017; McKinsey Global Institute; Statistique Canada; Banque mondiale

Services professionnels, scientifiques et techniques

Le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques (PST) comprend les occupations couvrant entre autres le droit, la comptabilité, l'architecture, la publicité et la conception de systèmes informatiques. Au Canada, environ la moitié des emplois liés à ce secteur sont concentrés en Ontario, où 62 pour cent des employés de la province sont situés à Toronto[55]. Cette concentration géographique pourrait faire en sorte qu'il soit plus difficile pour les femmes d'autres provinces d'accéder à ce secteur.

La conception de systèmes informatiques est le sous-domaine dominant des services professionnels, scientifiques et techniques, comptant pour 27 pour cent des emplois du sous-secteur[56]. Notre scénario montre que les occupations de ce sous-secteur pourraient connaître une croissance plus forte que les autres. Toutefois, l'historique des femmes dans les emplois liés aux sciences informatiques est inquiétant car elles sont largement sous-représentées dans l'ensemble du sous-secteur. Selon Statistique Canada, de 1991 à 2011, les occupations du domaine des sciences liées au milieu universitaire ont augmenté de 60 pour cent, mais les femmes ne sont parvenues à obtenir que moins d'un quart de cette augmentation[57]. Cela dit, dans cette même période, les femmes immigrantes comptaient pour 55 pour cent de la croissance du nombre de femmes travaillant en sciences informatiques[58]. L'augmentation du nombre de femmes dans les programmes de sciences, technologies, génie, mathématiques et sciences informatiques et une meilleure offre de parcours vers l'emploi pour les femmes immigrantes pourraient accélérer plus encore la représentation féminine dans les emplois liés à l'informatique.

Services professionnels, scientifiques et techniques

X % < 50 %

Principales occupations classées par variation nette totale d'emploi	**Proportion de femmes** 2017, pourcentage	**Variation nette d'emploi 2017-2030** ETP	**Salaire moyen** 2015[1]	**Niveau de scolarité**
Développeurs de logiciels, applications	14	52 959	75 731 $	1er cycle universitaire
Développeurs de logiciels, systèmes logiciels	14	12 537	75 731 $	1er cycle universitaire
Comptables et vérificateurs	48	10 446	69 298 $	1er cycle universitaire
Programmeurs informatiques	13	9 005	65 006 $	1er cycle universitaire
Informatique, autres postes	25	8 366	68 323 $	1er cycle universitaire
Analystes de marché et spécialistes du marketing	53	7 768	55 879 $	1er cycle universitaire
Analystes de systèmes informatiques	23	7 333	71 786 $	1er cycle universitaire
Gestionnaires de systèmes informatiques et d'information	22	6 985	101 601 $	1er cycle universitaire
Représentants des ventes, gros et fabrication et services techniques	27	6 713	82 245 $	1er cycle universitaire
Analystes de la gestion	35	5 873	77 495 $	Études supérieures

1. Revenu réel moyen en 2015 en fonction de la période de base de 2010, CAD

Source : CNP 2016 Canada; OIT 2017; McKinsey Global Institute; Statistique Canada; Banque mondiale

Commerce de détail

Le commerce de détail est un secteur d'activités majeur au Canada et génère d'importantes retombées économiques, directes et indirectes. Les femmes représentent 57 pour cent des employés de ce secteur. Les technologies numériques transforment l'interaction entre les détaillants et leurs clients, perturbant les modèles d'exploitation traditionnels des détaillants et les forçant à mettre au point des pratiques à la fois exemplaires et à faible coût.

Dans ce contexte, la demande en matière de professions exigeant des compétences sociales, émotives et technologiques pourrait s'accroître. Les postes de directeurs généraux et de gestionnaires des opérations, de représentants des ventes et de professionnels de la technologie pourraient en ce sens connaître la croissance la plus élevée. Notre scénario montre que même si la majeure partie du travail de caissier peut facilement être automatisée, les faibles salaires associés à ces postes font de l'automatisation un investissement moins intéressant pour les entreprises. Si le secteur du commerce au détail connaît une croissance majeure, les emplois de caissiers pourraient compter parmi les professions du secteur les plus demandés.

Les femmes sont bien représentées dans sept des dix professions qui pourraient connaître une forte croissance nette. Elles occupent cependant un peu moins de la moitié des postes de gestion et de direction, un fait se reflétant dans notre un sondage sur le pipeline de talents, qui révélait que les femmes n'assument environ que 20 pour cent des rôles de direction au sein du secteur du commerce au détail.

Commerce de détail



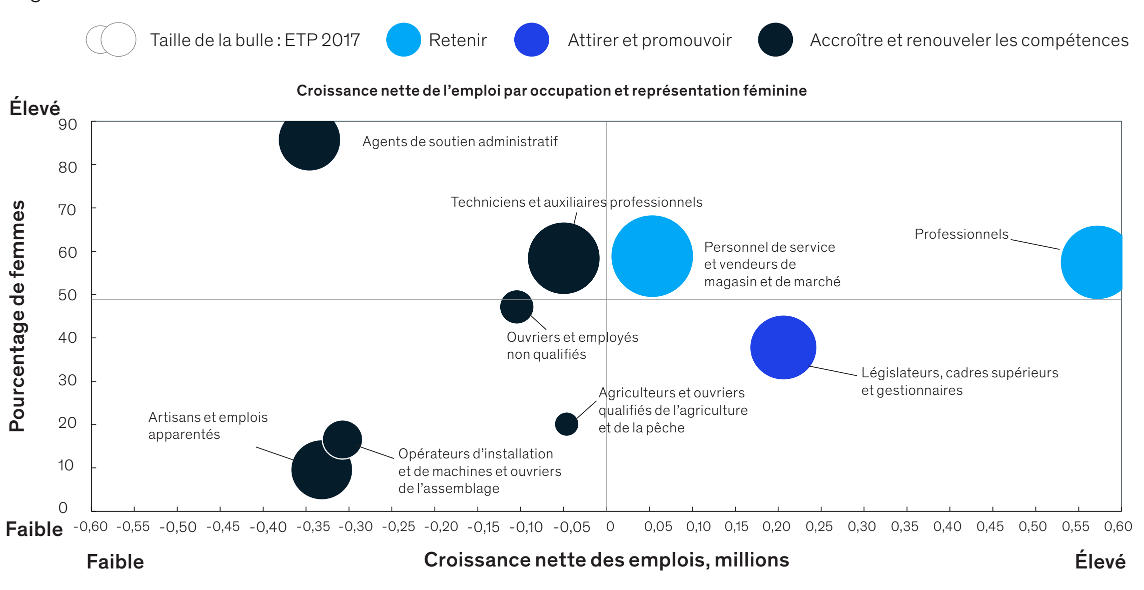
Principales occupations classées par variation nette totale d'emploi	Proportion de femmes 2017, pourcentage	Variation nette d'emploi 2017-2030 ETP	Salaire moyen 2015[1]	Niveau de scolarité
Directeurs généraux et gestionnaires des opérations	45	45 240	90 474 $	1er cycle universitaire
Caissiers	83	40 613	11 849 $	Inférieur à secondaire
Vendeurs itinérantes, ambulants et marchands de journaux	59	31 059	22 314 $	Secondaire
Gestionnaires, autres	46	18 504	68 655 $	1er cycle universitaire
Pharmaciens	59	14 619	79 668 $	Études supérieures
Vendeurs au détail	59	12 719	22 119 $	Secondaire
Superviseurs de première ligne de vendeurs au détail	65	10 865	32 435 $	Secondaire
Personnel de vente et travailleurs connexes, autres	46	9 006	57 196 $	Secondaire
Commis au comptoir et à la location	59	8 439	22 220 $	Inférieur à secondaire
Acheteurs, excepté de gros, commerce de détail et produits agricoles	56	6 443	52 118 $	1er cycle universitaire

1. Revenu réel moyen en 2015 en fonction de la période de base de 2010, CAD

Source : CNP 2016 Canada; OIT 2017; McKinsey Global Institute; Statistique Canada; Banque mondiale

Trois approches favorisant la transition des femmes vers de nouvelles professions

Figure 31



Source : Analyse du MGI; CNP 2016 Canada; OIT 2017

1. Retenir les femmes
Étant donné la représentation relativement élevée des femmes dans les professions répertoriées à la figure 31, les organisations doivent s'efforcer de retenir les meilleurs talents féminins et d'équilibrer la proportion d'hommes et de femmes au sein de professions spécifiques (p. ex., les professions liées au domaine technologique). En parallèle, grâce à des initiatives de mentorat intersectoriel, les femmes peuvent contribuer au renouvellement des compétences de leurs pairs en transmettant leur savoir et leurs compétences.

2. Attirer et promouvoir les femmes
Dans l'ensemble des secteurs, les femmes sont actuellement sous-représentées dans les postes de gestion et de direction. Les entreprises doivent redoubler d'efforts pour améliorer la diversité des genres au sein du pipeline de talents et éliminer les obstacles qui entravent l'avancement des femmes.

3. Accroître et renouveler les compétences des femmes afin qu'elles investissent de nouvelles professions
Des approches ciblées de renforcement et de renouvellement des compétences sont requises pour assurer la transition vers d'autres professions des travailleuses dont les emplois actuels sont menacés par l'automatisation. Les entreprises, les gouvernements et d'autres établissements doivent travailler de concert pour déterminer les emplois et les compétences qui risquent de devenir obsolètes et orienter les femmes vers les ressources offrant des programmes de qualité en matière de renforcement et de renouvellement des compétences.

Professionnels

Les professionnels font partie intégrante de la main-d'œuvre canadienne, représentant 21 pour cent des travailleurs actuels. Le travail des professionnels – celui des ingénieurs, des médecins et des enseignants, par exemple – requiert généralement des études de premier cycle ou de cycles supérieurs. Une plus grande proportion de femmes que d'hommes occupent ces professions (21 contre 17 pour cent) mais, bien qu'elles soient bien représentées dans la catégorie des services professionnels et qu'elles constituent 59 pour cent de l'ensemble des professionnels, plus de la moitié d'entre elles travaillent dans le secteur des soins de santé et de l'éducation. Seulement 13 pour cent des professionnelles travaillent au sein des secteurs scientifiques et techniques, alors qu'on y dénombre 27 pour cent de professionnels masculins.

Cette catégorie d'emplois pourrait connaître une forte croissance nette d'ici 2030 et les femmes seraient alors en bonne position pour obtenir des emplois dans le domaine des soins de santé et de l'éducation, notamment des postes d'infirmières anesthésistes, d'enseignantes au préscolaire et de pharmaciennes. Les emplois liés à l'informatique, qui affichent une croissance accélérée, pourraient également offrir des débouchés inexploités aux femmes possédant une expérience pertinente. Le renforcement de l'égalité des sexes dans les professions liées aux sciences, aux technologies, au génie et aux mathématiques peut non seulement favoriser les perspectives d'emploi des femmes mais peut aussi permettre de parer à une pénurie potentielle de main-d'œuvre. Emploi et Développement social Canada a dressé une liste des professions liées aux sciences, aux technologies, au génie et aux mathématiques qui pourraient connaître une pénurie de main-d'œuvre d'ici 2026. Elles comptaient toutes une proportion élevée d'employés masculins en 2016[59].

Professionnels



< 50 %

Principales occupations classées par variation nette totale d'emploi	Proportion de femmes 2017, pourcentage	Variation nette d'emploi 2017-2030 ETP	Salaire moyen 2015[1]	Niveau de scolarité
Personnel infirmier en anesthésie	92	71 845	60 458 $	Études supérieures
Développeurs de logiciels, applications	16	62 195	75 731 $	1er cycle universitaire
Comptables et vérificateurs	56	24 690	69 298 $	1er cycle universitaire
Enseignants du préscolaire, sauf éducation spécialisée	96	20 301	24 079 $	Cégep
Éducateurs spécialisés, enseignants de maternelle et de primaire	78	18 900	54 461 $	1er cycle universitaire
Spécialistes des opérations, autres	55	18 669	58 825 $	Cégep
Pharmaciens	62	16 084	79 668 $	Études supérieures
Informatique, autres postes	29	14 470	68 323 $	1er cycle universitaire
Développeurs de logiciels, systèmes logiciels	16	13 988	75 731 $	1er cycle universitaire
Analystes de marché et spécialistes du marketing	58	13 533	55 879 $	1er cycle universitaire

1. Revenu réel moyen en 2015 en fonction de la période de base de 2010, CAD

Source : CNP 2016 Canada; OIT 2017; McKinsey Global Institute; Statistique Canada; Banque mondiale

Législateurs, cadres supérieurs et gestionnaires

Les postes de gestion, y compris ceux de législateurs, de cadres supérieurs et intermédiaires, représentent actuellement 10 pour cent des emplois dans l'ensemble des secteurs; les femmes représentent 38 pour cent des employés dans cette catégorie d'emplois.

Comme en témoignent les résultats de notre sondage, elles sont confrontées à une série d'obstacles en milieu de travail qui nuisent souvent à leur avancement. L'écart entre les sexes dans les postes de gestion varie d'un secteur à l'autre. Par exemple, les secteurs employant généralement moins de femmes (la fabrication, la construction et les services publics, notamment) comptent aussi généralement moins de femmes parmi leurs gestionnaires. Parmi les dix professions qui pourraient connaître la croissance nette la plus marquée à l'avenir, les femmes occupent plus de la moitié des postes dans seulement deux d'entre elles, toutes deux relevant du domaine de l'éducation : administrateurs d'établissements d'enseignement primaire ou secondaire et administrateurs d'établissements d'enseignement postsecondaire.

L'amélioration de l'égalité entre les sexes dans les rôles de gestion et la direction permettraient d'offrir de nouvelles opportunités professionnelles aux femmes.

Législateurs, cadres supérieurs et gestionnaires

X % < 50 %

Principales occupations classées par variation nette totale d'emploi	Proportion de femmes 2017, pourcentage	Variation nette d'emploi 2017-2030 ETP	Salaire moyen 2015[1]	Niveau de scolarité
Directeurs généraux et gestionnaires des opérations	42	66 489	90 474 $	1er cycle universitaire
Gestionnaires de production industrielle	19	27 649	93 972 $	1er cycle universitaire
Gestionnaires, autres	43	23 596	68 655 $	1er cycle universitaire
Gérants de chantiers	9	16 050	69 268 $	1er cycle universitaire
Directeurs des services alimentaires	49	14 375	36 318 $	Cégep
Directeurs des ventes	39	13 784	92 320 $	1er cycle universitaire
Administrateurs d'établissements d'enseignement primaire et secondaire	60	13 402	86 408 $	Études supérieures
Directeurs du marketing	39	9 158	92 320 $	1er cycle universitaire
Gestionnaires de systèmes informatiques et d'information	25	8 556	101 601 $	1er cycle universitaire
Administrateurs d'établissements d'enseignement postsecondaire	60	7 900	86 408 $	Études supérieures

1. Revenu réel moyen en 2015 en fonction de la période de base de 2010, CAD

Source : CNP 2016 Canada; OIT 2017; McKinsey Global Institute; Statistique Canada; Banque mondiale

Agents de soutien administratif

Le travail de soutien administratif est omniprésent dans l'ensemble des secteurs et les femmes représentent aujourd'hui 85 pour cent des employés dans cette catégorie de professions. Étant donné la nature répétitive et routinière de nombreuses tâches administratives, dont la collecte et le traitement de données, ces professions sont hautement susceptibles d'être automatisées. Les femmes occupent une place prédominante dans la plupart des dix emplois de soutien administratif qui pourraient connaître les plus importantes pertes nettes d'emplois. Étant donné que les professions qui requièrent un niveau de scolarité élevé pourraient connaître la plus forte hausse, les employés de soutien administratif dont les emplois sont menacés par l'automatisation devront acquérir de nouvelles compétences pour assurer leur transition vers d'autres professions.

Au regard des normes actuelles, les emplois de soutien administratif sont considérés comme des professions à faible revenu mais, jusqu'en 1951, elles constituaient la deuxième catégorie d'emplois la mieux rémunérée chez les femmes au Canada, légèrement derrière les postes professionnels[60]. La transition d'un emploi du secteur manuel (cols bleus), comme la fabrication, à un emploi de soutien administratif était alors considérée comme une promotion professionnelle pour les femmes. Les salaires du travail de bureau ont cependant connu une croissance plus lente au cours des décennies suivantes que celle des postes de gestion et des postes professionnels, ce qui explique leur statut actuel. Aider les employées de soutien administratif à réussir leur transition vers des professions exigeant davantage de compétences et mieux rémunérées contribuera à leur bien-être économique futur.

Agents de soutien administratif



< 50 %

Principales occupations classées par variation nette totale d'emploi	Proportion de femmes 2017, pourcentage	Variation nette d'emploi 2017-2030 ETP	Salaire moyen 2015[1]	Niveau de scolarité
Commis à la tenue des livres, aides-comptables et commis vérificateurs	86	-65 407	37 900 $	Cégep
Commis à l'inventaire et préposés aux commandes	35	-40 049	16 883 $	Inférieur à secondaire
Commis de maison de courtage	80	-30 793	39 201 $	Cégep
Commis à la correspondance	64	-26 479	30 820 $	Secondaire
Commis aux services postaux	75	-21 860	30 843 $	Secondaire
Opérateurs de traitement de texte et dactylos	85	-21 613	31 934 $	Secondaire
Commis aux dossiers	83	-19 039	33 578 $	Secondaire
Peseurs, mesureurs, vérificateurs et échantillonneurs, tenue de documents	28	-18 776	36 193 $	Secondaire
Commis à la facturation et aux reports	84	-16 777	38 760 $	Secondaire
Commis de paye et commis au pointage	89	-15 872	46 294 $	Secondaire

1. Revenu réel moyen en 2015 en fonction de la période de base de 2010, CAD

Source : CNP 2016 Canada; OIT 2017; McKinsey Global Institute; Statistique Canada; Banque mondiale

Références

1. L'augmentation d'un à deux points de pourcentage dans la part des emplois des femmes est fondée sur les scénarios de base et pondéré du MGI. Le modèle du MGI a tenu compte de ces deux scénarios pour évaluer la hausse de la demande d'emploi. Le scénario de base s'appuie sur les tendances observées dans divers pays alors que le scénario pondéré élargit les facteurs à l'étude pour inclure l'investissement gouvernemental (croissance supplémentaire progressive s'ajoutant aux leviers existants) dans l'infrastructure et la marchandisation du travail non rémunéré (un levier examiné seulement dans le scénario pondéré).
2. *Time to accelerate: Ten years of insights into gender diversity*, McKinsey & Compagnie, octobre 2017.
3. Selon un échantillon de huit organisations ayant participé à cette étude.
4. *Diversity Disclosure Practices 2018: Women in leadership roles at TSX-listed companies,* OSLER, septembre 2018.
5. Armina Ligaya et Tara Deschamps, Women still a significant minority at the top rungs of Canada's corporate ladder, The Globe and Mail, juillet 2018, theglobeandmail.com.
6. Basé sur un échantillon de 33 PME comptant moins de 500 employés et 61 organisations importantes comptant plus de 500 employés.
7. Herminia Ibarra, Nancy M. Carter et Christina Silva, *Why Men Still Get More Promotions Than Women*, Harvard Business Review, septembre 2010.
8. Rudolf Winter-Ebmer et Josef Zweimuller, *Unequal Assignment and Unequal Promotion in Job Ladders*, The University of Chicago, 1997.
9. David R. Jones et Gerald H. Makepeace, *Equal worth, equal opportunities: Pay and promotion in an internal labour market*, Royal Economic Society, mars 1996.
10. Michele A. Paludi, *Gender microaggressions: Perceptions, processes, and coping mechanisms of women*, Psychology for Business Success, Volume 1, mars 2013.
11. *Women in the workplace,* LeanIn.Org et McKinsey & Compagnie, 2018.
12. *The future of women at work: Transitions in the age of automation,* McKinsey Global Institute, juin 2019.
13. Jeffrey Lin, *Technological adaptation*, mai 2011.
14. Ces calculs sont fondés sur un scénario médian d'automatisation et d'un scénario de base de création d'emplois.
15. *Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation*, McKinsey Global Institute, décembre 2017.
16. Scénarios de base et pondéré du MGI.
17. Pour de plus amples renseignements sur les catalyseurs et les facteurs utilisés dans le calcul des pertes et des gains d'emplois, consultez l'annexe technique du rapport *Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation,* McKinsey Global Institute, décembre 2017.
18. *La scolarité au Canada : faits saillants du Recensement de 2016*, Statistique Canada, novembre 2017, statcan.gc.ca.
19. *Skill shift: Automation and the future of the workforce*, McKinsey Global Institute, mai 2018.
20. *Le pouvoir de la parité : Promouvoir l'égalité hommes-femmes au Canada,* McKinsey Global Institute et McKinsey Canada, juin 2017.

21. *The Global Gender Gap Report* Forum économique mondial, 2018.

22. Kevin S. Groves, *Gender Differences in Social and Emotional Skills and Charismatic Leadership,* Journal of Leadership & Organizational Studies, 2005.

23. Melissa Moyser, *Les femmes et le travail rémunéré*, Statistique Canada, mars 2017.

24. Melissa Moyser et Amanda Burlock, *Emploi du temps : la charge de travail totale, le travail non rémunéré et les loisirs*, Statistique Canada, juillet 2018.

25. Francesca Bettio et coll., *The impact of the economic crisis on the situation of women and men and on gender equality policies,* rapport de synthèse, 2013.

26. *Who are Canada's tech workers?*, Brookfield Institute, janvier 2019, brookfieldinstitute.ca

27. Dan Fox et Melissa Moyser, *Le bien-être économique des femmes au Canada*, Statistique Canada, mai 2018.

28. Galit Wellner et Tiran Rothman, *Feminist AI: Can we expect our AI systems to become feminist?*, Philosophy & Technology, mai 2019.

29. *Where's the dial now?*, #Movethedial, 2017.

30. Sondage trimestriel de McKinsey sur le changement transformationnel, janvier 2010

31. Site Web de l'Office d'investissement du RPC, cppib.com/fr/.

32. Manuel de la culture organisationnelle de Wealthsimple, wealthsimple.com.

33. Site Web de l'entreprise Dentons, dentons.com.

34. Chandler Puritty et coll., *Without inclusion, diversity initiatives may not be enough*, Science, 2017; Laura Sherbin et Ripa Rashid, *Diversity Doesn't Stick Without Inclusion*, Harvard Business Review, février 2017.

35. Erica Alini, *Women in Canada earn less than men—even for the same job: Glassdoor*, Global News, mars 2019, globalnews.ca.

36. Kelly Flanagan et Brooke Ginnard, *Standing together for equality*, Gap Inc., mars 2017, gapinc.com.

37. Kellie McElhaney et Genevieve Smith, *Eliminating the gender pay gap: Gap Inc. leads the way*, Berkeley-Hass Case Series, University of California, Berkeley. Hass School of Business, 2017.

38. *Gap Inc. Equal pay for equal work*, Gender Equality Principles, 2014, genderprinciples.org.

39. Herminia Ibarra, Nancy M. Carter et Christine Silva, *Why Men Still Get More Promotions Than Women*, Harvard Business Review, septembre 2010; *Sponsoring women to success*, Catalyst, 2011.

40. Elisabeth Kelan, *Rising stars: Developing millennial women as leaders*, Palgrave Macmillan, 2012.

41. Site d'entreprise de PayPal, paypalbenefits.com.

42. *Le pouvoir de la parité : promouvoir l'égalité hommes-femmes au Canada,* McKinsey Global Institute, juin 2017.

43. Tracy Trautner, *Child care in the workplace,* Michigan State University Extension, septembre 2016.

44. Charlie Gillis, *Inside the daddy wars*, Maclean's, mai 2015, macleans.ca.

45. Mary Beth Ferrante, *When Returning To Work, New Mothers Are Lacking Significant Support,* Forbes, janvier 2019, forbes.com.

46. Site Web de l'entreprise Patagonia, patagonia.com.

47. Site Web de l'entreprise Aurizon, aurizon.com.au.

48. *Aurizon pioneers with new Shared Care parental arrangements,* Aurizon, février 2016, aurizon.com.au.

49. *'A vicious circle': Newcomers struggling to find jobs in Canada despite education, experience*, CBC News, septembre 2018, cbc.ca.

50. Wendy DuBow et Allison-Scott Pruitt, *The comprehensive case for investing more VC money in women-led startups*, Harvard Business Review, septembre 2017.

51. *First Round 10 year project*, recherche de First Round Capital, 10years.firstround.com.

52. Nicole Fortin et Michael Huberman, *Occupational gender segregation and women's wages in Canada: An historical perspective*, Canadian Public Policy/Analyse de Politiques, mai 2002.

53. *Passerelle du secteur de la fabrication au Canada*, gouvernement du Canada, avril 2019, ic.gc.ca.

54. *Untapped potential: Attracting and engaging women in Canadian manufacturing*, Manufacturiers et Exportateurs du Canada, 2016.

55. *Services professionnels, scientifiques et techniques : Ontario 2016-2018*, gouvernement du Canada, mai 2019.

56. *Ibid.*

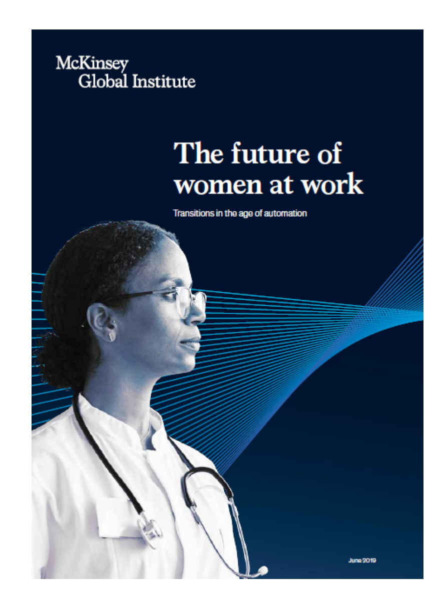
57. *Regards sur la société canadienne : Les femmes dans les professions scientifiques au Canada*, Statistique Canada, juin 2016.

58. *Ibid.*

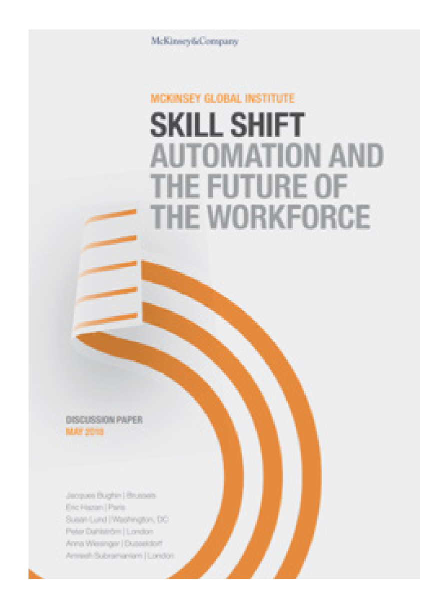
59. *Déséquilibres entre la demande et l'offre de main-d'œuvre (2017-2026)*, Emploi et Développement social Canada, octobre 2017.

60. Nicole Fortin et Michael Huberman, *Occupational gender segregation and women's wages in Canada: An historical perspective*, Canadian Public Policy/Analyse de Politiques, mai 2002.

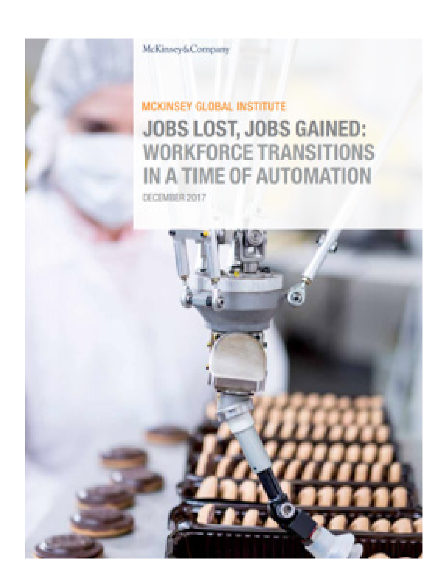
Recherches connexes du MGI et de McKinsey



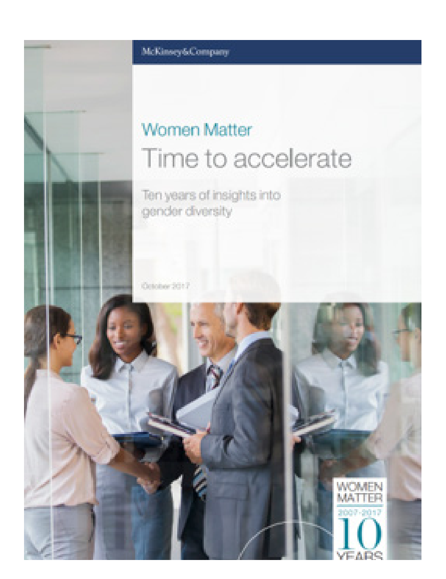
The future of women at work: Transitions in the age of automation (juin 2019)



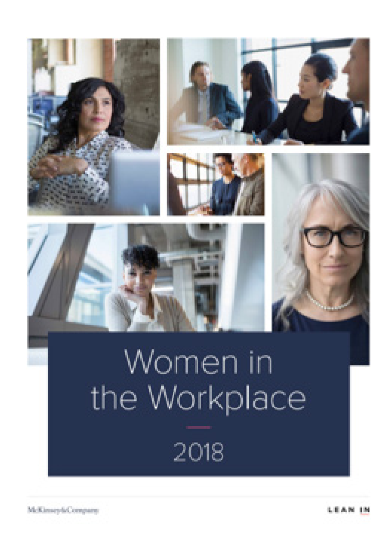
Skill shift: Automation and the future of the workforce (mai 2018)



Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation (décembre 2017)



Time to accelerate: Ten years of insights into gender diversity (octobre 2017)



Women in the Workplace 2018
(en partenariat avec LeanIn.Org)



Delivering through Diversity
(janvier 2018)



Le pouvoir de la parité : promouvoir
l'égalité hommes-femmes au Canada
(juin 2017)



A future that works: Automation,
employment, and productivity
(janvier 2017)

McKinsey
Juin 2019

Conçu par US Design Center

www.mckinsey.com

 @McKinsey
 @McKinsey